



الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:
فطيمة زهرة نوي

إعداد الطالب(ة):
حفرة جهيدة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	قريد عمر	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فطيمة زهرة نوي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جعفر صليحة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد والشكر الجزيل لله عز وجل الذي وهب لي من الصبر والتوفيق ما ساعدني وشجعني على انجاز هذا العمل العلمي بالحمد لله والشكر له.

كما أتقدم بالشكر الخاص للدكتور الفاضل "نوي فطيمة الزهرة" على كل المجودات المبذولة لانجاز هذا البحث ، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن الإشراف وتوجيه لأستاذتي الفاضلة حفظها الله. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة.

وأخيرا اشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد ولو بابتسامة اداقة راجينا من الله أن يكون هذا العمل مكسب علمي .

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا إن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع والذي اهدي
ثمرته إلى :

الوالدين الكريمين اللذان سهرا وعملا طوال هذه السنين لأجل ومن أجل نجاحي وتخرجي ، أمدى الله في عمرهما ووفقني لرضاها :
جموعي حفرة وعيدة حفرة

إلى إخوتي وسندي في الحياة

عبد الرزاق ، عبد الرحمان ، خير الدين ، حسين

سهام ، لبنى ، رزيقه ، نجاة ، رحمة ، إيمان

إلى صديقات العمر ورفيقات الدرب عبير وميمي حماني

إلى كل طلبة وقسم العلوم الاقتصادية خاصة دفعة 2021

وكل من ساعدني في إتمام هذا البحث.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وأداء العاملين ، من أجل تأكيد هذه العلاقة قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع أوماش بولاية بسكرة خلال فترة 2021/2020 ، حيث تم توزيع الاستبيان مكون من ثلاث محاور و36 سؤال على 40 عامل ، واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج إحصائي لتفريغ البيانات وتحليلها .

وأخيرا تم التوصل إلى أن التدريب له مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين ، وان كلما كان تسيير جيد للموظفين والعمل على تطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية كلما كان تحسين في أداء العمال، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم ، مما يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : أداء العاملين ،التدريب ، مؤسسة مطاحن الكبرى .

Summary :

This research aims to trace the relationship between the concept of training and the performance of employees. In order to confirm this relationship, we conducted a field study on the Great Mills Corporation of the South, the Oumash branch in the Wilayat of Biskra, during the period 2020/2021, where a questionnaire consisting of three axes and 36 questions was distributed to 40 workers, In this study, we relied on a statistical program to unload and analyze the data

Finally, it was concluded that training has an effective contribution to improving the performance of employees, and that the better the management of employees and working to develop their capabilities through training courses, the greater the improvement in the performance of workers, and thus providing their best, which leads to raising the performance of the institution.

Keywords: employee performance, training, Grand Mills Corporation

الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير.....

الإهداء.....

ملخص البحث.....

فهرس المحتويات.....

المقدمة..... أ-ح

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

7..... مقدمة الفصل الأول

8..... المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

8..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب

8..... الفرع الأول: مفهوم التدريب

8..... الفرع الثاني : أهمية التدريب

9..... المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التدريب

9..... الفرع الأول : أهداف التدريب

10..... الفرع الثاني : مبادئ التدريب

11..... المطلب الثالث : أنواع ومراحل التدريب

11..... الفرع الأول : أنواع التدريب

13..... الفرع الثاني : مراحل التدريب

14..... المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين

17..... المطلب الأول : مدخل أداء العاملين

17..... الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين

17..... الفرع الثاني : عناصر ومحددات أداء العاملين

18..... المطلب الثاني: مضمون إدارة أداء العاملين

18..... الفرع الأول : أهمية وأهداف أداء العاملين

19..... الفرع الثاني : عوامل المؤثرة على الأداء

21..... المطلب الثالث : العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

22..... الفرع الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة العمل

22..... الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل

22..... الفرع الثالث : دور التدريب في تحفيز العاملين

- 23.....الفرع الرابع : دور التدريب في العمل بروح فريق العمل.....
- 24.....خلاصة الفصل.....

الفصل الأول : دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة

تمهيد

- 27.....المبحث الأول :تقديم المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-.....
- 27.....المطلب الأول :التعريف بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -.....
- 27.....المطلب الثاني :أهمية وأهداف مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -.....
- 28.....الفرع الأول : أهمية مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -.....
- 28.....الفرع الثاني : أهداف مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -.....
- 28.....المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة -.....
- 32.....المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
- 32.....المطلب الأول :منهجية الدراسة
- 33.....المطلب الثاني : أداة الدراسة
- 35.....المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
- 36.....المطلب الرابع :صدق وثبات أداة البحث.....
- 38.....المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 38.....المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة.....
- 39.....المطلب الثاني : اختبار توزيع الطبيعي
- 40.....المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبيان.....
- 40.....الفرع الأول : تحليل محور الأول.....
- 44.....الفرع الثاني : تحليل محور الثاني.....
- 47.....المطلب الرابع :اختبار الفرضيات
- 50.....خلاصة الفصل الثاني.....
- 52.....الخاتمة.....
- 55.....قائمة مصادر والمراجع.....
- 57.....قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

- 1-الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي.....12.....
- 2-تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة.....32.....

- 3-درجات مقياس ليكارت الخماسي.....34
- 4-درجة الاستجابة وفقا لمتوسط الحسابي.....35
- 5-اختبار معامل الثبات لمحور التدريب.....36
- 6-اختبار معامل الثبات لمحور أداء العاملين.....37
- 7-اختبار معامل الثبات لكل عبارات القياس.....37
- 8-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفة.....38
- 9-اختبار توزيع الطبيعي.....39
- 10-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التدريب 40
- 11-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء العاملين.....44
- 12-نتائج تحليل التباين لانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.....47
- 13-نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التدريب في تحسين أداء العاملين.....48

فهرس الأشكال

- 1-مراحل عملية التدريبية.....14
- 2-العوامل المؤثرة في الأداء.....21
- 3-الميكال التنظيمي لمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب.....29

المقدمة

المقدمة

في الوقت الحالي جل المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها ، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري حيث تعمل على تدعيمه وتنميته وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامه ، ومن دعائم الاستثمار في العنصر البشري في الوقت الحالي هو التدريب ، هذا الأخير يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات وتحسين أدائهم والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير قدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، وبالتالي رفع مستوى أداءهم لان بقاء أي مؤسسة مرهون بأداء العاملين يتمتع بالدقة ، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق ، والتعاون ، والتفاني والإخلاص في العمل .

التدريب يعتبر من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز ، وان المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتماما كبيرا للتدريب وأدركت انه ليس وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة ، يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة ، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي في مختلف المجالات . من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف بكثير من التفصيل على موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين ، أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية :

1-الإشكالية الدراسة :

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

✓ ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بأوماش ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

2-الأسئلة الفرعية :

- 1.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 2.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 3.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 4.هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05) ؟

3-فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا وضع الفرضيات التالية :

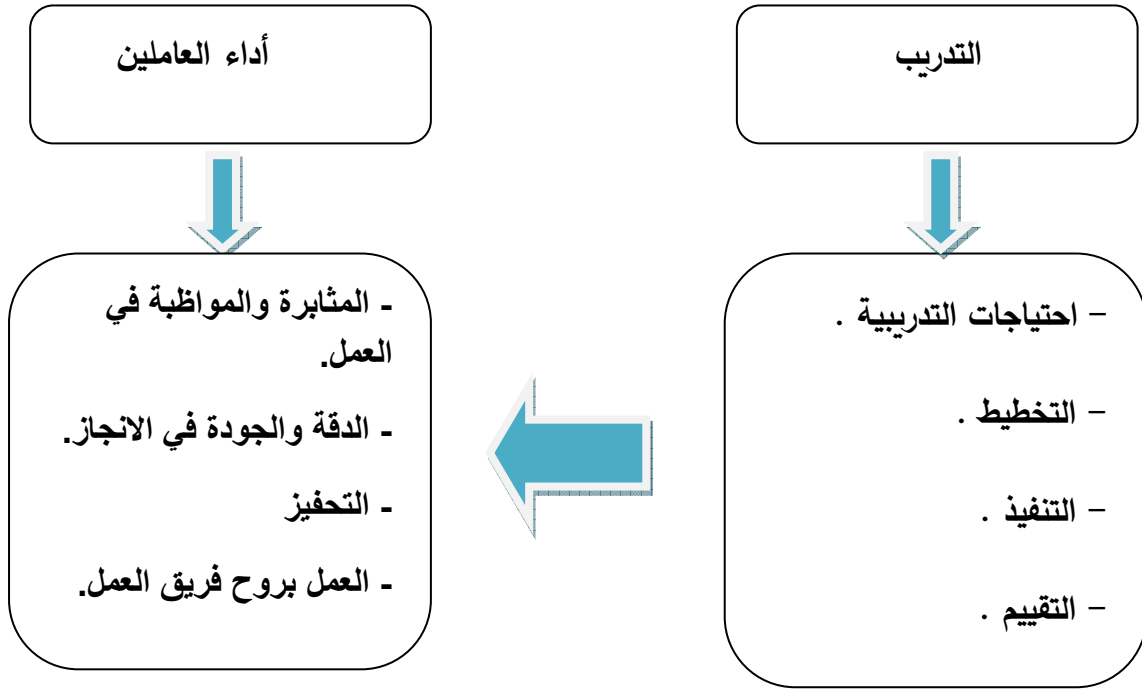
المقدمة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد للتدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الكبرى بأوماش -بسكرة-

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاحتياجات التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخطيط التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنفيذ التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- H_4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم التدريب في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

4- نموذج الدراسة:



المصدر : (من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة)

5- أهمية الدراسة :

- إن أهمية الموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين تتمثل في :
- معرفة فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين وتنوع المادة التدريبية و قدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز العلاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين .

- التأكيد على دور التدريب في تطوير أداء العاملين .
- إبراز أهمية التدريب ودوره في تنمية وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة .
- محاولة إبراز اثر التدريب على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة .
- مدى توافق البرنامج التدريبي مع احتياجات التدريبية .
- التعرف على التدريب من حيث الأهداف ومبادئ التدريب والاحتياجات التدريبية .

7-أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي :

- الرغبة الشخصية للتطرق إلى موضوع التدريب .
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين أداء العاملين وهذا لا يتم إلا بالتدريب .
- إيماننا بأهمية أداء العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد التي تتوقف عليه الكفاءة أو فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقائها . بالإضافة إلى الاستبيان .

8-دراسات السابقة :

-دراسات خاصة بالتدريب :

- خالد عبد الله المراباني الغامدي ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، كلية العلوم الإدارية والمالية ماجستير موارد بشرية ،جامعة الباحة ، 2013م / 2014م، تمثلت مشكلة الدراسة في إن اغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين ، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى ، أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث تمثلت في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين .

- علي تايه مسعود ، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال ، جامعة سانت كليمتس العالمية ، العراق ، 2012م، تحددت مشكلة الدراسة بضرورة الحاجة إلى بيان طبيعة العلاقة الترابط والتأثير بين هذه الوظيفة الإدارية (التدريب) وعملية بناء المهارات الإدارية في المنظمات الأعمال ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد .وعليه فان الدراسة استهدفت الكشف عن مضامين عينة البحث (الشركة المبحوثة) فضلا عن استعراض وتحليل طبيعة ونوع البرامج التدريبية في هذه الشركة وما هو واقع وأفاق إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية فيها ، استنتجت الدراسة من خلال النتائج التطبيقية ، إن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تولى اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية ، وما يؤكد هذا الاتجاه ، أنها نفذت في عام 2010 حوالي أكثر من 24 دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودورات أخرى في مجال الإدارة واتخاذ القرارات.... توصلت الدراسة من خلال الأسلوب الإحصائي وبناء النماذج الرياضية والكمية أن هناك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين التدريب

الموارد البشرية في الشركة المبحوثة والمهارات الإدارية والقيادية في الشركة بأبعادها ومتغيراتها المختلفة لذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من بينها قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية وفق لاحتياجات الفعلية للمتدربين .

- لدراسات خاصة بأداء العاملين :

- بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، اختصاص العلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015/2016 ، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية ، أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى التدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة .

- ديماء خزام ، أثر التدريب في أداء العاملين ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال ، جامعة الافتراضية السورية ، 2019/2020 ، تمثلت مشكلة الدراسة في لم يكن هناك اهتمام كاف للتدريب خلال سنوات الأزمة بسبب ظروف البلد لكن خلال العام الحالي 2019 اتجهت الإدارة العليا لشركة يونيفارما لاهتمام بموضوع التدريب ، حيث تم الاتفاق مع شركة أردنية مختصة بالتدريب لتدريب العاملين بقسم الدعاية الطبية من مندوبين ومشرفين على مهارات المتعلقة بالمهنة ، أما بالنسبة لنتائج الدراسة تمثلت في وجود اثر ايجابي قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة يونيفارما على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة ويوجد اثر ايجابي قوي لعناصر التدريب معا ولكن أكثرها تأثيرا الدورات التدريبية على المعلومات العلمية تليها الدورات التدريبية على مهارات البيع ثم التدريب أثناء العمل على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة .

9- منهج الدراسة :

من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ، إما فيها يتعلق بجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج الاستقرائي أسلوب دراسة حالة ، ومحاولين في ذلك إسقاط المعلومات والبيانات النظرية على المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة أوماش .

10- هيكل الدراسة :

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا فصلين أحدهما نظري ممثل ببحثين ، والأخر تطبيقي ممثل بمبحثين تسبقهم مقدمة عامة ، وتتعقبهم خاتمة عامة والنتائج الموصل إليها مدعومة بالافتراضات والتوصيات للموضوع .
تناولنا في الفصل الأول مبحثين ، حيث تطرقنا في المبحث الأول الإطار النظري للتدريب ، أما المبحث الثاني الإطار النظري أداء العاملين .

في الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة بأوماش حيث تم التعريف بالمؤسسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

وأداء العاملين

مقدمة الفصل الأول :

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهميته وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات المنظمات الخاصة والعامية، ومن الوسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب الذي يعد من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجية وتحقيق الخاصة والوظيفية .

فالتدريب من الأنشطة الضرورية، ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تحتم الدول بها سواء كانت متقدمة أو نامية كونها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء ويندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب وتحسين كفاءة العاملين وأدائهم .

وعليه نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، إذ قسمنا هذا الفصل إلى

مبحثين :

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب .

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين .

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرامج ، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية ، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنوياً لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم وأهمية التدريب وأهدافه ومبادئه هذا فيما يخص المطلب الأول و المطلب الثاني كما سيتم تناول أنواع مراحل التدريب في المطلب الثالث .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التدريب

تناولنا في هذا المطلب إلى مفهوم التدريب وأهميته على جميع المستويات .

الفرع الأول: مفهوم التدريب

التدريب عبارة على عن برنامج مخطط تراعي فيه الإدارة كل من حاجات العمال والمؤسسة على حد سواء، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة التي تسعى إليها هذه الأطراف والاستفادة منها. (بوغريس، 2013/2012، صفحة 5)

هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها:

- عبارة على نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية في المتدربين، من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأداهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه (أبو النصر، 2016، صفحة 20)

- يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، وتخصصاتهم وترشيدهم وسلوكياتهم، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (أبو النصر، 2016، صفحة 20)

- تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (عبد السلام و عبد المطلب، 2018، صفحة 13)

- هو الطريقة التي تساعد المتدربين للوصول إلى طريقة العمل المثلى في عملهم الحاضر أو المستقبلي بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل ومعلومات أو مهارات فنية. (تايه، 2012، صفحة 34)

مما ورد أعلاه نستنتج أن التدريب من أهم المقومات الأساسية لبناء المجتمع وبناء مؤسساته الحكومية بمختلف اختصاصاتها ومجالاتها وعلومها ومعارفها لما يقدمه من خبرات ومعارف ومهارات للأفراد ثم للمؤسسات بشكل عام ولذلك يمكن اعتباره عملية منظمة ومستمرة تعطي معلومات وخبرات جديدة وتطور عادات وتقاليد واتجاهات للفرد لكي يتقدم نحو الأفضل وتتجاوز عن الأخطاء والسلبيات التي كان يسلكها أو يقع بها دون معرفة. (تايه، 2012، صفحة 34)

الفرع الثاني: الأهمية التدريب

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة تكمن في:

بالنسبة للفرد العامل:

- يعمل على تحقيق فعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد لآلات، وتحسين عمل الجماعات وتخفيض حوادث العمل.
- يعمل التدريب على التنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة. (بوعريوة، 2007، صفحة 9)

وهناك عناصر أخرى هي : (عواد، 2016، صفحة 52)

- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم واكتسابهم معارف جديدة وتحفيزهم لتحقيق الذات في الترقية والجدارة .
- تنمية المسار الوظيفي لمن لديه طموح.
- تنمية القدرات الذاتية وينمي الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما

بالنسبة للمنظمة: (محمود، 2013، الصفحات 15-16)

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
- للتدريب اثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التدريب

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم أهداف التدريب ومبادئه.

الفرع الأول: أهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل ، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية (المبيضين و جرادات، 2012، الصفحات 59-60):

- المحافظة على كفاءة الأداء وفعالية الانجاز من خلال تأهيل المستهدفين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات اللازمة والضرورية.
- تختص بالبحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل من خلال تزويد المستهدفين بما يلزم من معارف ومهارات.
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج (بوغريس، 2012/2013، صفحة 20).
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات والمعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية. (عبد الله، 2013/2012، صفحة 19)
- يهدف التدريب إلى السعي لتعديل السلوك وتغييره لدى لأفراد وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة.
- تجديد وتحديث معلومات الإداريين وتميئتها لملاحقة التقدم والتطور الذي يحدث من حولهم وتمكنهم من مسابرة التطور العلمي. (الصادق، 2014، صفحة 17)
- تزويد العاملين على اختلاف مستوياتهم بالمعارف والمعلومات اللازمة لارتفاع بمستوى أداء الأعمال ، وهو ما يطلق عليه (هدف المعرفة). (حسنين، 2015، صفحة 41)

الفرع الثاني : مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وهي :

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة. (بوغريس، 2012/2013، صفحة 11)
- المنطقية: يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية. (بوعريوة، 2007، صفحة 8)

وهناك مبادئ أخرى : (أبو النصر، 2016، الصفحات 25-27)

- الاستمرارية: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات / اتجاهات / سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصا للتفكير ، والشعور، والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق ، مما يكون له أثر في استيعاب وترسيخ المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات ، والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.
- التدرجية: يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية ، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية ، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي ، حتى تعالج أولا ، ثم نتطور غالى اعقد المشاكل وأكثرها تشبعا . ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقيا وتراكميا ، بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها.

- الشمولية: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة ، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- **الهادفة** : يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، مع مراعاة أن الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق والقياس .
- **مراعاة التوقيت المناسب**: على التدريب يراعي التوقيتات المناسبة وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبة لظروف المتدربين، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد....وكذا لا في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.
- يتطلب التدريب الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين، ووحدة المساومة الجماعية.
- يجب أن تركز برامج وأنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب معالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء. أو عدم الاهتمام، أو الكسل.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التدريب

تطرقنا في هذا المطلب إلى أنواع التدريب ومراحله.

الفرع الأول: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية ما يلي:

أولا: التدريب حسب نوع الوظائف:

يندرج ضمن المستوى التنظيمي الأنواع التالية :

- **التدريب المهني** : يمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداءهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة. (جري، 2017-2018، صفحة 30)
- **التدريب الإداري**: ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالب ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم المراكز القيادية العليا (جري، 2017-2018، صفحة 30)
- **التدريب التخصصي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في مجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني (القرشي و واخرون، 2019، صفحة 259)

1- التدريب من حيث المكان والموقع :

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى: (بوغريس، 2012/2013، الصفحات 14-15)

➤ تدريب داخلي (داخل المؤسسة):

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق التخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط العمل المؤسسة وفي حدود التجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

➤ تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):

يتميز بكونه يتيح آفاق تبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات النظر متعددة ، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزه بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية . ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابه المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصوره موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في تقييم على تقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب ، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي ويوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب الخارجي والتدريب الداخلي :

جدول رقم (1): الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

أنواع التدريب	
التدريب الخارجي	التدريب الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> • يتم في مواعيد العمل الرسمية. • في بيئة خارجية. • باستخدام معينات وتسهيلات تدريبية. • يقوم به مدربون محترفون. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم في مواعيد العمل الرسمية. • يتم في بيئة العمل الفعلية. • باستخدام أدوات ومعدات ونماذج العمل الفعلية. • يقوم به المشرف أو قدامى العاملين.
المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> • لا يسبب اضطراب في العمل • لا يسبب حوادث أو إصابات • مراعاة أسس التربوية 	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض التكلفة • الممارسة العملية • تقدم المتدرب بسرعة

مصدر: (بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص تسيير عمومي -، جامعة الجزائر، 2012/2013م، ص: 15)

3-التدريب وفق الزمن: يعتمد هذا التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي: (جري، 2017-2018، الصفحات 30-31)

➤ **التدريب القصير الأجل:** غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النوع من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفه أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولهذا فان من العيوب هذا النوع التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطيه الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي لإلمام بالمادة صوره كاملة وشاملة.

➤ **التدريب الطويل الأجل:** هذا نوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافيه وكافيه حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن العيوب هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية، والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

4-التدريب حسب احتياجات الأفراد: ويقسم إلى ثلاثة أنواع فيما يلي : (القريشي و واخرون، 2019، صفحة

(261)

➤ **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنميه نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صوره معاوله.

➤ **تدريب الفردي:** هو ذلك من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة الفرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى طريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء بعمله ومسؤوليته، مع العمل على معالجة ما قد يشرب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

➤ **التدريب الجماعي:** و ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير

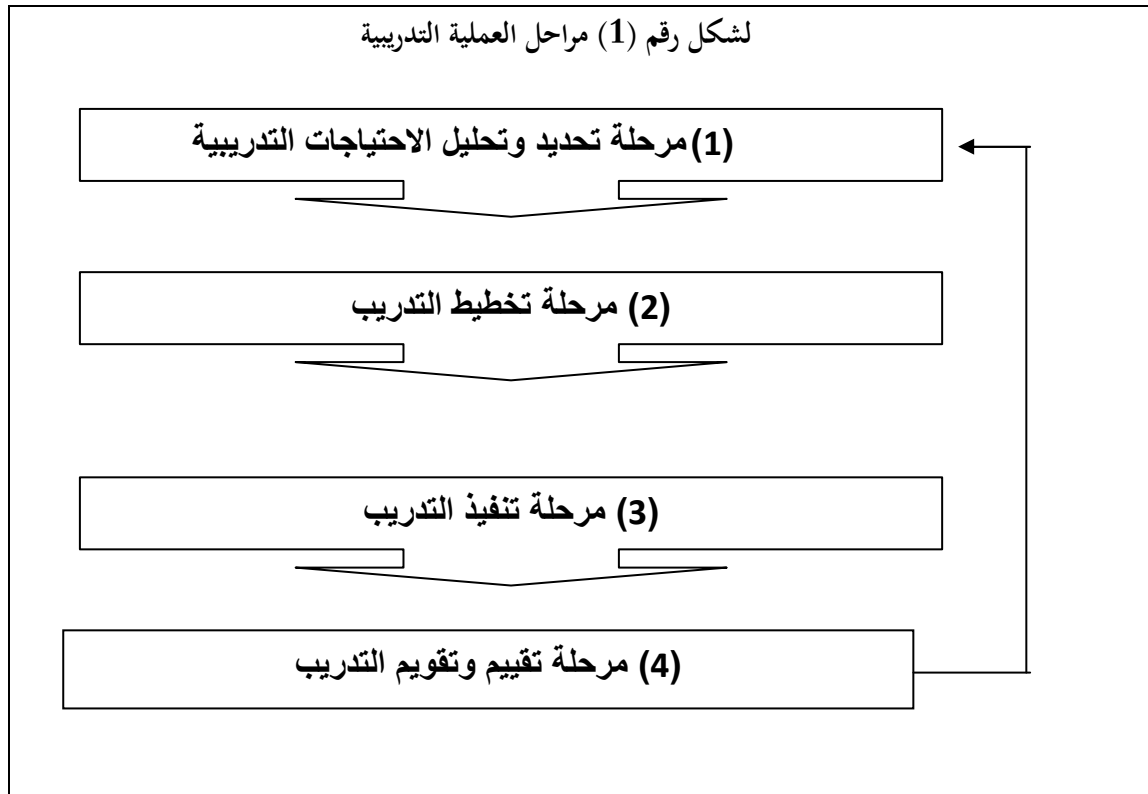
إيجابي على لأفراد المنظمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها.

الفرع الثاني: مراحل عملية التدريبية

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.

أولاً-تحديد احتياجات التدريب: "وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة تغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات ووظيفة الحالية بكفاءة عالية" (المبيضين و جرادات، 2012، صفحة 12).

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها عملية التدريبية، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، والشكل الآتي يوضح موقع عملية التحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أساسية من مراحل التدريب (بوغريس، 2013، صفحة 17)



المصدر: (د.مدحت محمد أبو النصر، الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2016م، ص:39) وتتضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية خطوات عديدة، نذكر منها: (أبو النصر، 2016، صفحة 42)

- تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة.
- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجيهاتهم.
- الاستعانة بالبحث العلمي بتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء. (خبراء، 2007م، صفحة 116)

ثانياً-تصميم البرنامج التدريبي (مقابلة، 2011، صفحة 21)

وتشمل وضع خطة للتدريب، وإعداد منهاج التدريب، واختيار أساليب التدريب المناسبة واختيار الاستراتيجيات والوسائل التي يجب استخدامها ليلاءم معايير خطة التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي يتطلب الأمور التالية:

- يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي وذلك من خلال توضيح الإجراءات والأهداف الواجب إتباعها وهي تعتبر المرحلة في عملية التصميم البرنامج التدريبي.
- تحديد مفردات التدريب من خلال تحديد موضوعات التدريب وهل هي مناسبة لمستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم.
- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لتلك الطرائق المستخدمة في توصيل المعلومات واكتساب المهارات وتغيير من الاتجاهات للمتدربين.
- تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي المناسب للمتدربين وتوفير المواصلات والأجهزة اللازمة
- اختيار المدربين الذين يلزم أن تتوفر فيهم الصفات الشخصية كالحماس والقدرة على القرار وكذلك القدرة على إدارة جلسات التدريب والقيادة والإمام الجيد بالمادة التدريبية.

ثالثاً-تنفيذ البرنامج التدريبي

تتضمن مرحلة التنفيذ البرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقييم. (المبييضين و جرادات، 2012، صفحة 14)

ومن بين الأساليب التدريبية نذكر منها ما يلي: (بوعريوة، 2007، الصفحات 31-32)

■ **الماضرة:** لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة .

■ **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى التقدير أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب أن يكشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة الموضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائده واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً وما يصل عليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل .

وهناك أساليب أخرى (ابراهيم، 2018، صفحة 16)

■ **العصف الذهني:** يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية والوصول إلى الحلول المناسبة.

■ أسلوب المشاركة: أسلوب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عم وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

1. التعرف على آراء المتدربين في برنامج التدريبي كالمحتويات، المدرب، التسهيلات الإدارية.

2. تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.

3. توزيع شهادات المشاركة، من خلال حفل في ختام البرنامج التدريبي.

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي: (جري، 2017-2018، صفحة 25)

- افتتاح البرنامج.

- الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول برنامج التدريبي.

- إيجاد جو تدريبي مناسب وملائم يشعر المتدربين بالتزام بجدول التدريبي وبأهمية التدريب بما يضمن إقبالهم على

التدريب برضا ، وإشراكهم فر الرأي والمناقشة .

- تقسيم المتدربين الو مجموعات صغيرة تتراوح أعضاء كل مجموعة من خمسة إلى ستة متدربين ،وتخصيص مشرف لكل

مجموعة ، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل التي

تواجههم.

4-تقييم برنامج التدريبي:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب واهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزءا متما لعملية التدريب ويقصد به تلك

الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى

التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف في ما يلي: (باسمة، 2007م، صفحة 29)

- التغيرات التي حدثت خلال عملية التنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعدادة وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على

مسبباتها من اجل تلافيها.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب .

-إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط

بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل

أهم أهداف المؤسسة ، ولمعرفة مدى كفاءة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف عناصر القوة والضعف في انجاز الأعمال المنوطة بكل

فرد في المؤسسة ، من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوة العاملة .

المطلب الأول : مدخل أداء العاملين

ستنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وعناصر ومكونات الأداء ومحدداته .

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين (الملكاوي، 2020، صفحة 65)

-**التعريف الأول** : انه يتضح فيه المعرفة والكفاءة والمهارة وهي مهمة في نظام المسألة حيث أن البعض يذهب إلى التعريف الأداء انه يشمل مجالات عدة مثل العلوم والدراسات الاجتماعية إضافة إلى المعرفة الأكاديمية كما انه يتضمن التربية البدنية والسلوك والاتجاهات .

-**التعريف الثاني** : تمثل عدة عبارات منها ما يشير إلى قيام الموظف بواجبات الوظيفية وقيامه بالواجبات الموكلة إليه من خلال أدائه لواجباته الوظيفية وتحمله المسؤولية نتائجها مع الالتزامات بأخلاقيات وآداب المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف للعمل .

هناك تعريفات أخرى : (مناع و كورتل، 2020/2019، صفحة 46)

-**تعريف الثالث** : يعرف الأداء بأنه : تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .

-**تعريف الرابع** : يعرف الأداء بأنه :التفاعل بين السلوك الانجاز ،هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج .

الفرع الثاني : عناصر ومحددات أداء العاملين

أولاً- عناصر الأداء : (عدان، 2020، صفحة 56)

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد الأداء الوظيفي لكن على العموم فان العناصر المتفق عليها تتمثل في:

1-كفايات الموظف : تعني ما يملك الموظف من المعلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وتتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية.

ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم العامل وتكون سببا في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال ، فهي خصائص مميزة لعامل دون سواء تمكنه من الرقي في أدائه ، وبالتالي فان هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته .

2-المعرفة بمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية ، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

يعتبر الإلمام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية لأداء الجيد ذلك لان إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه ، لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة الأداء وينم عن حذر وحيطه في أداء الأعمال .

3-بيئة التنظيم : تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله ، أهدافه وموارده ، إجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ .

لطالما كانت بيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموماً وعلى الأداء الوظيفي خصوصاً ، ذلك لأنها مصدر كل التنبهات بما تحمله من عوامل و تأثيرات ، وذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من انعكاس مباشر على أداء العامل ولهذا يربط الأداء دائماً بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا .

4- كمية العمل المنجز : يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أنجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

إن كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء ، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة ، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معا .

5- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله ، وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية ، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته ، لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجب صعوبة في التجرد منها ، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة .

ثانياً- محددات أداء العاملين : تستند إلى ثلاث متغيرات وهي :

1- الجهد المبذول في العمل : وهو يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل ، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل ، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات .

(بلقايد و بوري، 2017، صفحة 259)

2- القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم والياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع . (مالك، 2015/2014، صفحة 45)

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء ، بمعنى أن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال . (بوشليق، 2015، صفحة 7)

المطلب الثاني : مضمون إدارة أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وخصائص الأداء وعوامل المؤثرة فيه وعوامل تقييمه

الفرع الأول : أهمية وأهداف أداء العاملين

أولاً : أهمية أداء العاملين

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل ، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية .

- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه .

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل ، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (الفروخ، 2010، صفحة 45)

إن أداء العاملين يعتبر من الجوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا بأس به للخروج بنتائج مرضية وهنا سوف نتناول أهمية أداء العاملين و ما له من تأثير على العاملين والمنظمة حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أدائهم إن كان إيجابياً سارت المنظمة في الاتجاه الصحيح .

حيث اعتبره الهنداوي أنه ظاهرة لسلوك المواطنة في بيئات العمل المختلفة وأن الدراسات مازالت محدودة في هذا المجال رغم التأكيد على أهمية أداء العاملين في أكثر الدراسات كونها تحقق الفعالية للمنظمات .

وتحدث الحريري عن أهمية العاملين حيث وضح من هم الأفراد على العاملين والاهتمام بهم وفي أدائهم وذلك بهدف زيادة إنتاجية المنظمة وتطوير العمليات الإدارية مع زيادة المعرفة والتطورات الحديثة فقد أصبح من الضروري الاستجابة إلى احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها وتكليفهم في بيئة المنظمة التي يعملون بها فيجب على المنظمة توجيههم وتعليمهم وتدريبهم وإعطائهم شأناً هاماً لأنهم يعتبروا من أحد أهداف المنظمة الهامة . (خلف الملكاوي، 2020، الصفحات 69-70)

ثانياً : أهداف الأداء (عدان، 2020، الصفحات 55-56)

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في :

1-الحركية والاستعداد : الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين ، ما يعنى الأداء يكسر الروتين والملل .

2-تطوير الموارد البشرية : يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال ، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأي فرصة عمل ، لذلك صار لزاماً تطوير المورد البشري من خلال تكوين وتدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله .

3-التحفيز : إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد لابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية .

4-التمكين : يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم ، كما يركز على ضرورة توقيير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي .

الفرع الثاني : عوامل المؤثرة على الأداء (بلقايد و بوري، 2017، الصفحات 261-262)

لدينا عوامل داخلية وعوامل خارجية تتمثل في :

أولاً : العوامل الداخلية :

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة ، وهي تتكون من عدة عوامل :

-**العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة ، لما له من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف ، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته .

-**الإدارة** : يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة ، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة ، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة ، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل .

-**التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق ، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى .

-**بيئة العمل** : توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه ، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية ، نظام الحوافز ، الاتصال... الخ ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي لعنصر البشري . كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل .

-**طبيعة العمل** : تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية .

-**العوامل الفنية** : إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء ، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية ، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة .

ثانيا : العوامل الخارجية :

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها :

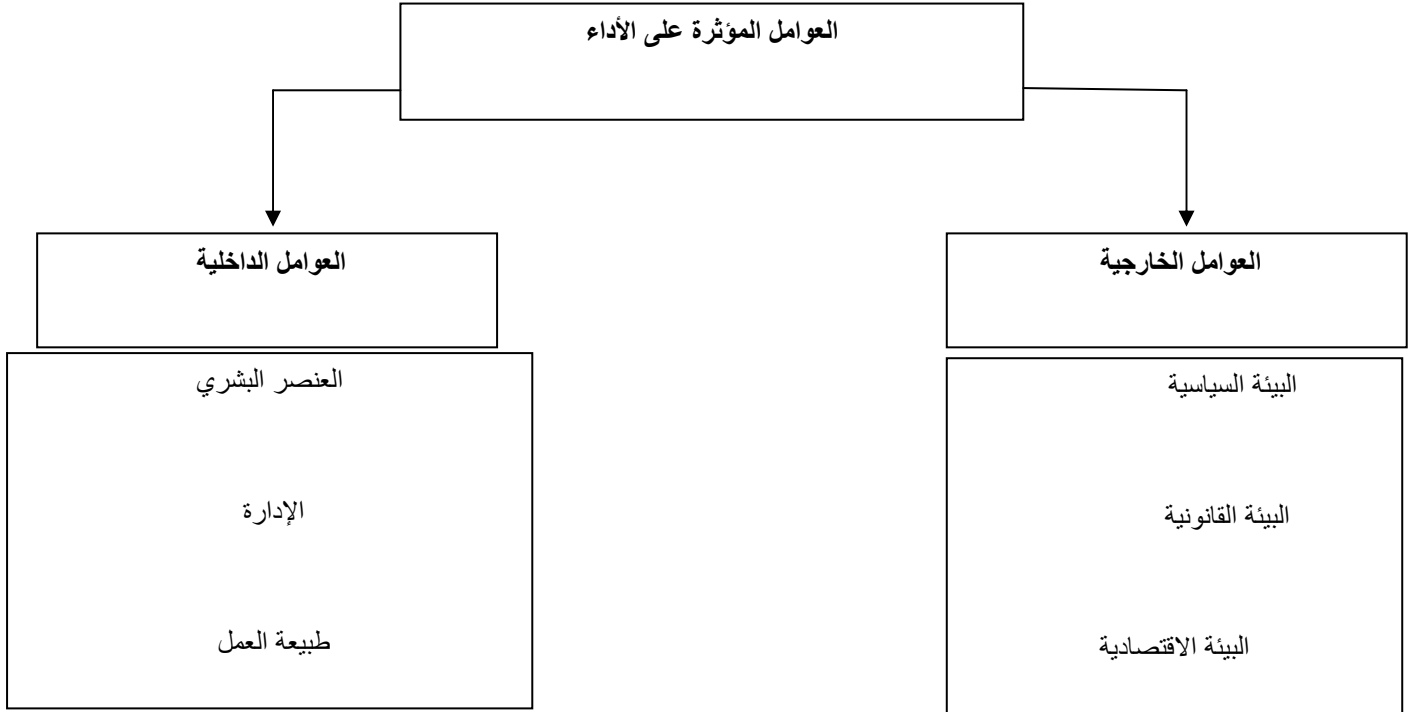
-**بيئة الاجتماعية والثقافية** : من العادات والتقاليد الموروثة ، النزاعات الفردية في المجتمع ، نسبة الأمية ، أنواع برامج التعليم المهني والفني .

-**البيئة السياسية والقانونية** : وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي ، الاستقرار السياسي ، مرونة الأنظمة والتشريعات ، السياسة الخارجية .

-**البيئة الاقتصادية** : وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه)

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي :

الشكل رقم (2) : العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : من إعداد الباحثة باعتماد على ماسبق

المطلب الثالث : العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

تهدف إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة ، فهي تسعى إلى الارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل من بينها التدريب الذي يقع ضمن منظومة إدارة الأداء.

الفرع الأول : دور التدريب في المواظبة والمثابرة العمل (بوزقطة، 2019/2018، صفحة 34)

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل و الذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم و نحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم و مواظبتهم ومثابرتهم في العمل، إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المؤسسة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من اجل تحسين أدائهم و تفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة .

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل

والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد ومن هذا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم للانجاز الأعمال في الوقت المحدد أنهم مدفوعين للعمل أكثر ، إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل و هذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم، و المؤسسة التي تكون في خطتها الإستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة.

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته و نقاط الضعف لديه ، هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل (بن داني، 2020/2019، صفحة 26)

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء ، إن هذه الأخيرة يتم تنميتها و تطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المؤسسات لتعتمد المؤسسة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها..

التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بانجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال امثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء، فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بانجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله .

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين..

الفرع الثالث : دور التدريب في تحفيز العاملين (بوزقاطة، 2019/2018، صفحة 36)

إن إقامة دورات تدريبية يشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل، بحيث يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد، الابتكار

وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية.

الفرع الرابع : دور التدريب في العمل بروح فريق العمل (بن داني، 2020/2019، صفحة 27)

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العالقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة لاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة و تتقرب الأبعاد وتصبح هناك عالقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل. إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي وان المؤسسة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم إنشاء قيمة للمؤسسة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية. يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيرون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم واهم شي أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسيا.

خلاصة الفصل:

- بعد تطرقنا لهذا الفصل للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب والكفاءة البشرية نستنتج ما يلي :
- التدريب يعرف على أنه النشاط المخطط الهادف إلى التنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين. من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة . وكذلك يلعب التدريب دورا حيويا في أي مؤسسة فهو وظيفة أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعتها .
 - أن الأداء أصبح يحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتباره ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات والسلوك الأفراد والمجسدة ميدانيا . حيث أصبح البحث عن أداء جيد وفعال وتطويره بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من التعقيدات وتغيرات السريعة، فالأداء الجيد يعتبر العامل أساسي لنجاح المؤسسات .
 - توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين إذ يعمل على تحسينه وتنميته من خلال تطوير مهارات الأفراد وخلق لهم ظروف مناسبة في مكان العمل وتعليم العاملين بما هو مطلوب منهم لزيادة في الإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها المطلوبة.
 - و في الأخير نستنتج لتحسين أداء العاملين في أي مؤسسة لابد من القيام بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية مناسبة مع تحديد متطلبات الدورة التدريبية ، تنفيذ البرامج وأخيرا تقييمها .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب - بسكرة

تمهيد:

بعدها تم العرض الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق الذي تم تخصيصه لإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التدريب وأداء العاملين ، حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات ، ومن أجل دراسة تأثير التدريب بأبعاده على تحسين أداء العاملين استعنا باستبيان موزع على عينة من عمال المؤسسة، حيث قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائي spss والذي يمكننا من اختبار الفرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على صحتها من عدمها .

في النقاط الموالية من هذا الفصل نتناول، تقديم المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة في مبحث، وفي المبحث الثاني الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة-

في هذا المبحث قمنا المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة- من خلال تعريفها وهيكل التنظيمي ووحدات المؤسسة الخاصة بها وأهميتها ومختلف أهدافها.

المطلب الأول:التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب135 مليون دينار،أنشئت في إطار شراكة جزائرية إماراتية، تقع المؤسسة في بلدية أوماش ، دائرة أورلار، ولاية والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية : القمح بالنوعية "البن والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم(12-93)، تتربع المؤسسة على المساحة الإجمالية تقدر ب 54225م²، تمثل المساحة المغطاة 4920م² مقسمة بين وحدة الفرينة والدقيق ب2850م² ووحدة الكسكسي ب2070م² وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تحتوي المؤسسة على أربع وحدات وهي:

- **وحدة إنتاج السميد والفرينة:** وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى في أكتوبر 2000، ثم شرعت المؤسسة في تجهيز وتركيب آلات ومعدات الإنتاج في منتصف 2002، لتنتقل بعدها مباشرة في الإنتاج بشكل رسمي في مارس 2003 وهي الوحدة محل الدراسة.

- **وحدة الكسكسي:** ونشاطها هو إنتاج الكسكسي ، حيث بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في 2001، أما الانطلاقة الفعلية للإنتاج فكانت في سنة 2003.

- **وحدة الاستيراد والتصدير:** للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام ، لكنها ركزت نشاطها على الاستيراد القمح بنوعية الصلب والين بالدرجة الأولى وتوزيعه وذلك لهدف التنازل لوحدة السميد والفرينة ، ومن أجل بيعه في السوق الجزائرية.

- **وحدة واعم تخزين الحبوب:** وهي قيد الانجاز وعند نهاية الأشغال ستكون الوحدة مجهزة أيضا ب: بالعتاد الخاص بتفريغ البواخر ، الشحن ، التخزين ، وتحويل الحبوب ، وتتواجد هذه الوحدة بميناء جن جن بجيجل، حيث يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا عند دخوله حيز الاستغلال ، ويبلغ عدد هذه الصوامع 18 صومعة بطاقة التخزين 160000طن، ومساحة مغطاة للتخزين 25000طن في المرحلة الأولى، وبرمجت توسعته في مرحلة الثانية وذلك بانجاز 09 صوامع التخزين على مساحة تقدر ب 906 هكتار مؤجرة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء جن جن .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة-

سننظر في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

الفرع الأول: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة ، كون منتجاتها أساسية، وتتوجه إلى فئات واسعة من المستهلكين ، وتقوم بتقديم مستوى عالي من الجودة تمكنها من منافسة المنتجات الأخرى وهذا راجع للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

تبرز أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال:

- تعتبر منتجاتها أساسية وضرورية للمستهلك.
 - تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق
 - توفر مناصب شغل وبالتالي تساهم في امتصاص جزء من البطالة.
 - الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.
- ### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن ، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير ، مع التركيز على جانب المنافسة والزبون ، ومن بين هذه الأهداف نجد :

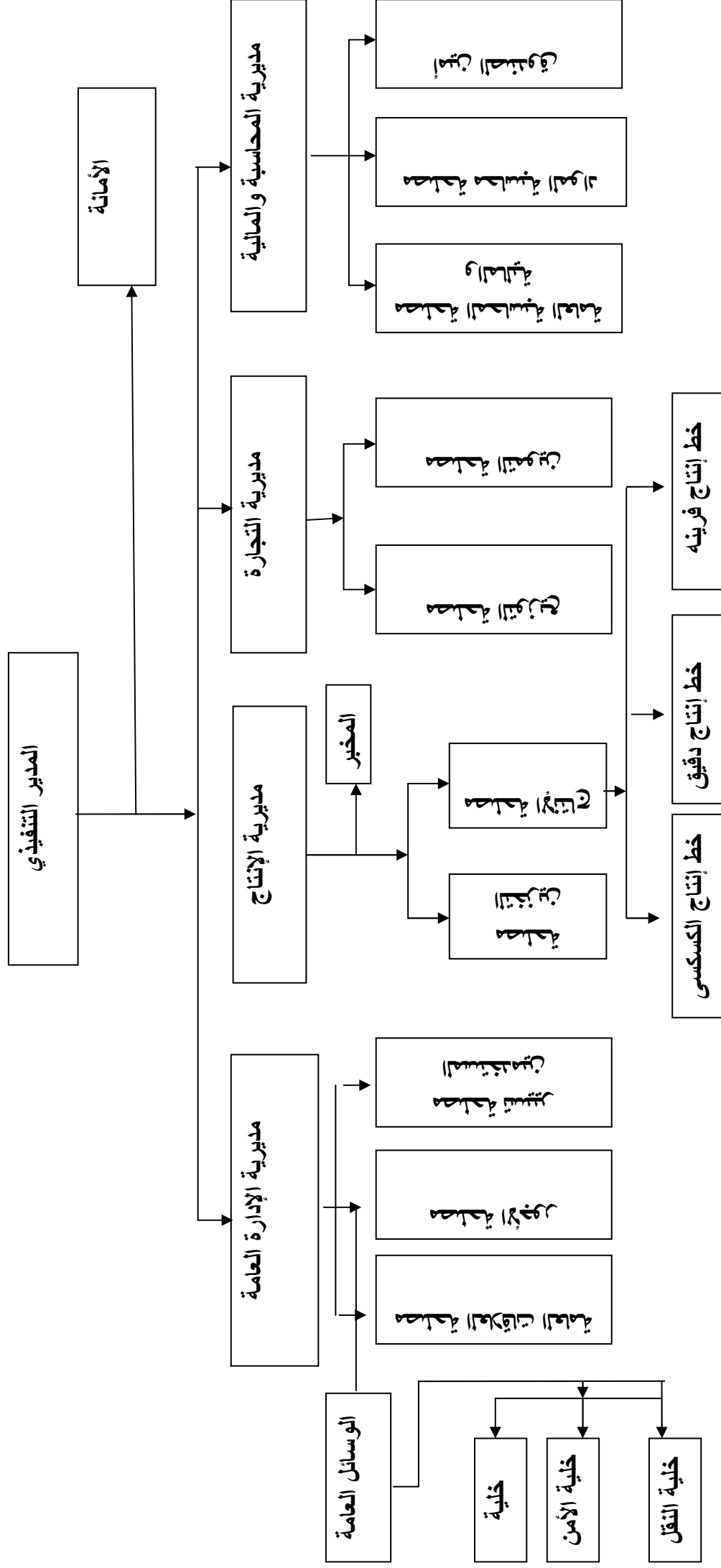
- وضع سياسة إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.
- تسعى إلى اكتساب موقع الريادة في مجال نشاطها .
- تخفيض التكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

(المصدر : استنادا لوثائق المؤسسة)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :

الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب



تتمثل مهام هذا التنظيم فيما يلي :

1-المدير التنفيذي : مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا ، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة ، كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2-لأمانة العامة : مكلفة التسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح ، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

3- مديرية الإدارة العامة : تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية :

أ- مصلحة الوسائل العامة : تعمل على تموين مستلزمات المؤسسة المختلفة (وسائل النقل ، عتاد والمعدات ... الخ) ، وتقوم بالمهام التالية :

- الصيانة : تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، من خلال : الصيانة الميكانيكية ، الصيانة الكهربائية.

- خلية الأمن: مهامها الحرص على أمن المؤسسة ، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبأة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع كمية المدونة في وصل المواد .

- خلية النقل : تحرص على تأمين واستقبال الطلاب الخاصة بالشراء وإيصال العينات الممنوحة للزبائن ونقل عمال المؤسسة .

ب- مصلحة تسيير المستخدمين : هذه مصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وتوظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ، ومراقبة العمال .

ج- مصلحة الأجور : تقوم بإعداد الأجور ، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .

د- مصلحة العلاقات العامة : تقوم بجميع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل : صندوق الضمان الاجتماعي ، مركز السجل التجاري... الخ .

4- مديرية المسبة العامة والمالية : تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة ، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتفرغ عنها المصالح التالية :

أ- مصلحة المسبة العامة والمالية :

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية (الميزانية العمومية ، جدول حسابات النتائج) .

- تحليل وتقييم الانحرافات .

- مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين .

- تأمين ومراقبة تنفيذ مجموع عمليات الخزينة .

ب- مصلحة محاسبة المواد : تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج) ، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع وإعداد التقارير الشهرية للنشاط .

ج- أمين الصندوق : يقوم بتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة وكذا تسديد أجور العمال وقبض المداخيل النقدية للمؤسسة .

5- مديرية التجارة : تضم مصلحة التأمين والتوزيع :

- مصلحة التأمين والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عدة حيث تبدأ مهامها من مصلحة التجارة التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة للزبائن ، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية ، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي والذي توضح فيه خروج البضاعة ، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج ، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف ، حيث تصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها ، ومن بين الوصلات المستعملة في هذه المصلحة نجد :

- و ل الدفع : وثيقة تثبت إيداع المبلغ ، تسلم من عند أمين الصندوق .

- و ل التسديد : وثيقة تثبت قيمة المبلغ التسديد ، تسلم من قبل مصلحة التجارة .

- و ل الاستلام : وثيقة تثبت عملية استلام البضاعة .

- و ل الخروج : وثيقة تسمح بخروج البضاعة من المؤسسة .

- كشف العملاء : وهي وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط ، تثبت فيها كمية البضاعة المأخوذة وكم دفعوا نقدا .

6- مديرية الإنتاج : تشرف على الإنتاج من حيث الجودة والمراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم ب: تعريف بسياسة المنتج ،

تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج ، المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي .

ويدرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية : مصلحة الإنتاج ، مصلحة التخزين ، المخبر .

- المخبر: يعمل المخبر على مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعية) وكذا المنتج النهائي ، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى

استقرار النوعية ، ولدى للمخبر مطحنة صغيرة تجريبية تتضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وهذا لغرض:

- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية .

- إمكانية التخزين .

- مصلحة التخزين: تتمثل مهامها في تخزين المنتجات نصف المصنعة، والمنتجات النهائية في الصوامع والأماكن المخصصة .

- مصلحة الإنتاج : تعمل على حسن سير العملية الإنتاجية من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج ، وتقوم باستقبال المواد الأولية

، استقبال الأكياس ، تخزين وتصريف المنتج ، وزن القمح المصفى لمعرفة وزن الفضلات المصفاة... الخ .

- تشكيلة منتجات المؤسسة :

لقد دخلت المؤسسة بتشكيلة واسعة من المنتجات ، تظم كل واحدة منها عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها ، لكي

تستجيب لشريحة واسعة من العملاء ، ويوضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2)

تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة

المنتج	النوع	سعة الكيس
الفرينة	عادية (الخبز)	50/25 كغ
	ممتازة	50/25/10/05/02/01 كغ
النخالة	خشن	25 كغ
	عادي	25 كغ
	ممتازة	25/10/05 كغ
	سمولات	25 كغ
	النخالة	100/40 كغ

المصدر: (من إعداد الطالبة اعتماد على وثائق مصلحة الإنتاج)

- النخالة تعتبر منتج ثانوي ينتج عن مخلفات إنتاج الدقيق والفرينة ، ويوجد هذا المنتج إلى مربى الحيوانات أساسا ويعتبر كعلف أساسي لتغذيتها ، وعمليا لا تتحكم المؤسسة في كمية إنتاج هذه المادة كونها ترتبط بإنتاج الدقيق والفرينة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنعرض في هذا المبحث للتعريف بمجتمع الدراسة ، وأداة جمع البيانات ، بالإضافة الأساليب الإحصائية المستعملة ، وكذا صدق وثبات أداة الدراسة .

المطلب الأول : منهجية للدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة ، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وبالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن ظاهرة محل الدراسة .

1-مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى بأوماش بسكرة، والبالغ عددهم حوالي (198) موظف .

عينة البحث : العينة هي مجموعة من جزئية من المجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم النتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة .

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 عاملا ، وبعد تطبيق الأداة استعدنا 10 من 50 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغائها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات .

2-طرق جمع المعلومات :

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ . **البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة الكترونية (الملحق رقم 01)

وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب . **البيانات الثانوية :** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل

الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر

والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو

التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر

المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة ، تم تصميم استبانة الكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وتتكون الاستبانة من قسمين:

أ . **القسم الأول :** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، مستوى التعليمي ، سنوات الخبرة)

ب . **القسم الثاني :** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة ، ويتكون (36) من عبارة موزعة على جزئين

رئيسيين:

1 . **الأول :** ويتمثل في المتغير المستقل " التدريب " ، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على

أربعة أبعاد وهي:

أ . **البعد الأول :** الاحتياجات التدريبية ويتكون من 05 فقرات.

ب . **البعد الثاني :** التخطيط ويتكون من 05 فقرات.

ج . **البعد الثالث :** التنفيذ ويتكون من 05 فقرات .

د. البعد الرابع: التقييم ويتكون من 05 فقرات .

. 12 ور الثاني: خاص بالمتغير التابع " الأداء العاملين " ويحتوي على (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

أ. البعد الأول: المواظبة و المثابرة في العمل ويتكون من 04 فقرات .

ب. البعد الثاني: الدقة والجودة في الانجاز ويتكون من 04 فقرات .

ج. البعد الثالث: التحفيز ويتكون من 04 فقرات .

د. البعد الرابع: العمل بروح فريق العمل ويتكون من 04 فقرات .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة والذي يتكون من خمسة اقتراحات وهي: موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ، كما هو موضح بالجدول الموالي :

جدول رقم (3): درجات مقياس ليكارت الخماسي .

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

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 05 للاستجابة (موافق بشدة) والدرجة (04 موافق) والدرجة (03 محايد) والدرجة 02 للاستجابة (غير موافق) والدرجة 01 للاستجابة (غير موافق بشدة) وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه .

جدول رقم (4): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي .

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80- 1)
ضعيف	(2.60- 1.81)
متوسط	(3.40- 2.61)
مرتفع	(4.20- 3.41)
مرتفع جدا	(5.00 -4.21)

المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد دراسات السابقة

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية spss وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

1 مقاييس الإحصاء الوفي : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية.

2تحليل التباين للانحدار : للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة .

3 - تحليل الانحدار المتعدد : وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاحتياجات التدريبية، التخطيط، التنفيذ، التقييم)على المتغير التابع وهو أداء العاملين .

4- اختبار كوجروف سمونوف : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6 - معامل صدق 1 ك : و ذلك لصدق أداة البحث.

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة البحث

1- صدق الأداة : يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب عامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.938 وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة .

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

جدول رقم (5) : اختبار معامل الثبات ور التدريب .

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.896	05	الاحتياجات التدريبية
0.744	05	التخطيط
0.748	05	التنفيذ
0.826	05	التقييم
0.815	20	التدريب

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج SPSS

التفسير: من خلال نتائج الجدول رقم(5) السابق نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور التدريب مقبولة في مجملها، وهي أعلى من (0.60) بالنسبة لكل للعبارات محور التدريب ، وتأتي في مقدمتها عبارات البعد الأول والمتمثل في الاحتياجات التدريبية ب (0.896) ، تليه العبارات البعد الرابع التقييم بلغت (0.826) ، أما معامل الثبات لمجموع المحور فيعتبر جيد حيث كان(0.815) وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور التدريب بمختلف أبعاده.

جدول رقم (6) : اختبار معامل الثبات ور أداء العاملين .

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.931	04	المواظبة والمتابعة على العمل
0.692	04	الدقة والجودة في الانجاز
0.859	04	التحفيز
0.802	04	العمل بروح الفريق
0.762	16	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التفسير : من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لأبعاد أداء العاملين مرتفع كونها تتعدى في أغلبها

نسبة 60% وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس، وتأتي في المقدمة عبارات المواظبة والمتابعة على العمل بنسبة (93.1%) تليها عبارات التحفيز بنسبة (85.9%) ، ونجد معامل الثبات لمحور أداء العاملين بلغ (76.2%) وهذا يدل على أن ثبات المحور ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

جدول رقم (7) : اختبار معامل الثبات لكل عبارات القياس .

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.90	0.815	20	التدريب
0.872	0.762	16	أداء العاملين
0.938	0.881	36	الاستبانة ككل

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

التفسير : من خلال الجدول رقم (7) يتبين أن معامل الثبات لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث بلغ معامل الثبات لمجموع محاور الاستبيان 88.1% التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور وللاستبيان ككل .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى أساليب جمع المعلومات والبيانات ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالإضافة إلى التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة المتوية
الجنس	ذكر	33	82.5
	أنثى	7	17.5
	المجموع	40	100
العمر	أقل من 30 سنة	9	22.5
	من 31 إلى 40 سنة	9	22.5
	من 41 إلى 50 سنة	13	32.5
	أكثر من 50 سنة	9	22.5
	المجموع	40	100
مستوى التعليمي	أقل من الثانوي	9	22.5
	ثانوي	11	27.5
	جامعي	20	50
	المجموع	40	100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	22.5

37.5	15	10-5 سنوات	
40	16	أكثر من 10 سنوات	
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال جدول رقم (8) أن :

(82.5%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين (17.5%) كانت من الإناث. أما بالنسبة

لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (22.5%)، بينما نسبة الباحثين ضمن

الفئة العمرية (من 31 إلى من 40 سنة) بلغت (22.5%) وفي حين نسبة

المبجوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى من 50 سنة) كانت (32.5%) ، وفي الأخير

(22.5%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم 50 (سنة فأكثر) وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة

الشابة.

أما المستوى التعليمي للمبجوثين يتضح أن نسبة (22.5%) أقل من الثانوي ، و(27.5%) ثانوي ، و (50%) جامعي وعليه فان

مؤسسة مطاحن الكبرى ب بسكرة محل الدراسة تحرص على توظيف موارد بشرية مستواهم التعليمي جامعي يمتلكون مهارات ألامزة لأداء

الوظيفة .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبجوثين نجد أن(22.5%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات ، و (37.5%) من أفراد عينة البحث

سنوات خبرتهم تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات) ، في حين نجد(40%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) .

المطلب الثاني : اختبار توزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف (one-sample K-S))

اختبار كولجروف سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي،

لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

جدول رقم (9) : اختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnv) .

ا ور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
التدريب	0.662	0.773
أداء العاملين	1.057	0.213

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد برنامج SPSS

ويوضح الجدول (9) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بتحليل عبارات الاستمارة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والذي سنحكم عليه من خلاله على الاتجاه العام للإجابات المستجيبين ، وسنستخدم الانحراف المعياري للحكم على تشتت الإجابات عن متوسطها الحساب ، والجدول الموالي يبين المجالات التي يقع ضمنها الاتجاه العام للإجابات (متوسط حسابي) .

الفرع الأول : تحليل محور الأول

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

التدريب .

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تحديد الاحتياجات التدريبية	3,370	0,772	1	متوسط
1	يتم تحديد احتياجات التدريبية بشكل مسبق.	2,700	1,202	5	متوسط
2	يتم تحديد احتياجات الموظفين من المهارات والمعارف التي يحتاجونها .	3,325	1,163	3	متوسط
3	تسعى المنظمة إلى تحديد احتياجات من أجل تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل .	3,850	1,026	2	مرتفع
4	تمثل عملية تحديد الاحتياجات لتحليل عوامل القوة والضعف لدى المتدرب .	3,950	0,904	1	مرتفع
5	تتمثل الاحتياجات التدريبية عنصر فعالا لتقويم أداء	3,025	1,165	4	متوسط

				الوظيفي للعاملين .
متوسط	4	0,937	2,955	التخطيط
متوسط	1	1,223	3,125	6 تكون أهداف التدريب واضحة
متوسط	2	1,367	3,025	7 أهداف التدريب تتوافق مع احتياجات الفعلية.
ضعيف	5	1,395	2,475	8 تحدد الخطط التدريبية لمعالجة وتحسين كفاءة البشرية.

متوسط	3	1,316	2,900	9 تختار المنظمة المدربون على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.
متوسط	4	1,334	2,900	10 اهتمام بتحقيق أهداف تدريبية أحد العوامل استمرار ونجاح المنظمة.
متوسط	3	0,976	2,965	التنفيذ

مرتفع	1	1,085	3,725	11	يتم اختيار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .
متوسط	3	1,291	2,850	12	هناك إرشادات متعلقة بسير برنامج التدريبي .
متوسط	2	1,404	2,975	13	يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب.
ضعيف	5	1,259	2,450	14	تقوم الإدارة بحاسبة الغير ملتزمون من الموظفين بحضور الدورات.
متوسط	4	1,298	2,825	15	تلتزم المنظمة بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربين إلى مكان التدريب .
متوسط	2	0,870	3,0250	التقييم	
ضعيف	5	1,280	2,450	16	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه
متوسط	3	1,144	2,850	17	يتم الكشف عن أي انحرافات في عملية التدريبية بشكل سريع والي .

متوسط	4	1,017	2,800	18	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.
متوسط	2	1,143	3,225	19	تقوم المنظمة باختبار معرفة والمهارات المكتسبة في نهاية برنامج التدريبي .
مرتفع	1	1,136	3,800	20	سهم البرنامج التدريبي في زيادة معرفة المتدربون لمجال عملهم .
متوسط	/	0,812	3,078		التدريب بشكل عام

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد برنامج spss

يتضح من خلال جدول رقم (10) أن :

1- بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.370) بانحراف معياري (0.772) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد اتسمت جميعها بالقبول متوسط أيضا، حيث تراوحت ما بين (2.70-3.95) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.20-0.90) وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، أي أن هذه الأخيرة على دراية تامة بان العامل بحاجة إلى التدريب لتحسين مؤهلاته و رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2- بعد "التقييم": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.025) بانحراف معياري (0.87) ووفقا لمقياس الدراسة هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات التقييم أنها تشكل قبولاً متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.80) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.28-1.01) وهذا يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة تعطي اهتماما لعملية التقييم التي تعتمد عليها كمنهج للعمل يساهم في اكتساب العامل مهارات ومعارف جديدة.

3- بعد "التنفيذ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,965) بانحراف معياري (0.97) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما

نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التنفيذ أنها تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,45-3,72) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,08-1,40) وهذا يفسر أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة تهتم بالتنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي المخطط والمناسب للعاملين، مما يساعد العامل على تلقي الإرشادات والتوجيهات من قبل المدربين.

4- بعد "التخطيط" : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.95) بانحراف معياري (0,97) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التخطيط أنها تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.12-2.47) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.22-1.39) وهذا يفسر بأن مؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة صممت برامج التدريبية بفعالية وبطريقة تتوافق مع المتطلبات الوظيفية ، أي أنها تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل لاستفادته منها في تنمية مهاراته.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التدريب بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التدريب مجتمعة (3.078) بانحراف معياري (0.812) .
الفرع الثاني : تحليل محور الثاني

جدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور أداء العاملين

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1-المثابرة والمواظبة على العمل .	3,00	0,860	4	متوسط
1	الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.	2,325	1,118	4	ضعيف
2	الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.	2,825	1,318	3	متوسط
3	الحفاظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية .	3,275	1,240	2	متوسط

مرتفع	1	1,083	3,575	4 الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب .
متوسط	3	1,084	3,075	2-الدقة والجودة في الانجاز .
متوسط	2	1,395	3,000	5 انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة .
متوسط	3	1,304	2,800	6 توفير أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من الجودة الانجاز .
متوسط	4	1,324	2,700	7 القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل .
مرتفع	1	1,136	3,800	8 التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لانجاز الأعمال بدقة وإتقان.
مرتفع	1	0,902	3,750	3-التحفيز .
مرتفع	4	1,176	3,500	9 تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية.
مرتفع	3	1,136	3,700	10 تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية.
مرتفع	1	1,073	4,025	11 ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء.
مرتفع	2	1,165	3,775	12 يتناسب الراتب الذي تقضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل .

مرتفع	2	0,907	3,5250	4- العمل بروح فريق العمل .	
متوسط	4	1,251	3,150	توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم.	13
مرتفع	1	1,073	4,025	القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة.	14
مرتفع	2	1,165	3,775	اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا.	15
مرتفع	3	1,176	3,500	الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل.	16
متوسط	/	0,809	3,337	أداء العاملين ككل	

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من خلال جدول (11) أن :

1- بعد التحفيز : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,750) بانحراف معياري (0,902) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة ". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,500-4,025) تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,176-1,073) وهذا ما يفسر أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة تسعى إلى مكافأة العمال الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل ، مما يشكل دافعا لدى العمال في المثابرة أكثر على العمل ووضع كل مجهوداتهم في سبيل تحسين الأداء.

2- بعد العمل بروح فريق العمل : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,525) بانحراف معياري (0,907) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة ". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمل بروح فريق العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً،

حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,150-4,025) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,073-1,251) وهذا يفسر وعي كل من مؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة والعاملين فيها بأهمية التوجه نحو العمل بروح الفريق ، مما ينتج عنه من التفاهم والتعاون بين العمال حتى يتولد لديهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

3- بعد الدقة والجودة في الانجاز : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,075) بانحراف معياري (1,084) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدقة والجودة في الانجاز أنها تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,700-3,800) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,136-1,395) وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة يسعون إلى انجاز مهامهم وفقاً للمعايير المحددة، مما يعزز أجواء التنافس بين العمال على تقديم أفكار جديدة تصب في زيادة جودة الانجاز و دقته.

4- بعد المواظبة والمثابرة على العمل : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,00) بانحراف معياري (0,860) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المواظبة والمثابرة على العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.325-3,575) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,083-1,318) وهذا ما يفسر أن اغلب العاملين في مؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل ما ينتج عنه انجاز مهامهم في الوقت المحدد. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة جاء متوسط وفق لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أداء العاملين مجتمعة (3,337) انحراف معياري (0,809) .

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بأبعاده المختلفة و تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة

مطاحن الكبرى بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (12) يبين ذلك :

جدول رقم (12) : نتائج تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F سوية	مستوى الدلالة
الانحدار	16,785	1	16,785	72,945	0,000
الخطأ	8,744	38	0,230		

			39	25,530	المجموع الكلي

لمصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

معامل الارتباط $R = 0.811$

معامل التحديد $R^2 = 0.657$

معامل التحديد المعدل $a=0.648^2$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (72,945) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التدريب في هذا النموذج يفسر ما مقداره 64.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وهي قوة تفسيرية مقبولة، ما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب (بمختلف أبعاده) في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة خاصة وان معامل الارتباط R بين التدريب و أداء العاملين قد بلغ 0.811، وهي قوة تفسيرية جيدة تدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمؤسسة مطاحن كبرى بسكرة .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (13) .

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط، التنفيذ، التقييم) في تحسين أداء العاملين .

المتغيرات المستقلة	B	خطأ المعياري	Beta	قيمة ا سوية T	مستوى الدلالة ا سوب
تحديد الاحتياجات التدريبية	0,661	0,132	0,630	5,005	0,000
التخطيط	0,641	0,094	0,742	6,828	0,000
التنفيذ	0,644	0,085	0,777	7,603	0,000
التقييم	0,741	0,091	0,797	8,137	0,000

0.000	8,541	0,811	0,095	0,808	التدريب بشكل عام
-------	-------	-------	-------	-------	------------------

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

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد برنامج spss

تفسير النتائج :

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل

الواردة في الجدول رقم (13) :

• يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في التدريب (بشكل عام) على مستوى أداء العاملين ، من وجهة نظر وتصورات العاملين بالمؤسسة ، إذ بلغت قيمة $T(8.541)$ بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05) ، وتشير قيمة معامل الارتباط $(R=0.811)$ إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التدريب % 64.8 من التباين في مستوى أداء العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2_a وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الموجبة عند مستوى الدلالة (0.05) .

• عند البحث عن علاقة كل بعد من أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية ، التخطيط ، التنفيذ ، التقييم) على نحو مستقل في مستوى أداء العاملين ، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات المستقلة (تحديد الاحتياجات التدريبية ، التخطيط ، التنفيذ ، التقييم) وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة وذلك بدلالة معدلات $(Beta)$ التي بلغت على التوالي $(0.630 ، 0.742 ، 0.777 ، 0.797)$ وكذلك بلغت قيمة T على التوالي $(5.005 ، 6.828 ، 7.603 ، 8.137)$ وبقيم احتمالية قدرت لهم (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل الثاني :

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة ، تعرفنا على تعريف بمؤسسة -

مطاحن الكبرى بسكرة ، وأهميتها ، أهدافها ، فروعها ، وهيكلها ، للوقوف على التدريب بها ودوره في تحسين أداء العاملين من خلال الاستبانة المصممة الكترونيا على عينة الدراسة ، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التدريب" و"أداء العاملين" ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا التالية " دور التدريب في تحسين أداء العاملين " ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

• تصورات المبحوثين حول مستوى التدريب بمؤسسة مطاحن الكبرى بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة ، إذا بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التدريب المجتمعة (3,078) بانحراف معياري (0,812) .

• تصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء الوظيفي المجتمعة (3,337) ، بانحراف معياري (0,809)

• وجود دور معنوي للتدريب بمختلف أبعاده في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن كبرى بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لكل من أبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ، التخطيط ، التنفيذ ، التقييم) للتدريب على نحو مستقل وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن كبرى بسكرة.

الخاتمة

الخاتمة :

التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وضمانا لنجاحها ، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات العملية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية فعالة ، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية التدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة السريعة فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ التدريب و أساليب ، وأنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية ، فالمؤسسات تهدف على تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها ، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات ومهارات وقدرات من العاملين وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تخطيط برامج التدريبية مع احتياجات الأفراد والمؤسسات ومتطلبات تكنولوجية والعلمية ، واكتساب الخبرات ، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

* النتائج:

- استنتجنا أن عملية التدريب تمر بمجموعة من المراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ، التخطيط ، التنفيذ ، التقييم . وهذه المراحل تكون متتابعة.
- لاحظنا في المؤسسة أن أهم مرحلة من مراحل التدريب هي تحديد احتياجات التدريبية من أجل تغيير سلوك العمال نحو الأفضل .
- استنتجنا أن في المؤسسة توضع خطط التدريبية من أجل تحسين ومعالجة أداء العاملين ، وأن اهتمام بتحقيق أهداف التدريبية احد عوامل نجاح المؤسسة محل الدراسة.
- استنتجنا أن في المؤسسة تقوم الإدارة بحاسبة الغير ملتزمون من الموظفون بحضور الدورات ، ويتم في مرحلة تنفيذ اختيار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .
- استنتجنا أن المؤسسة تتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه وتقوم أيضا باختبار المعرفة والمهارات المكتسبة في نهاية البرنامج التدريبي .
- استنتجنا أن للتدريب له دورا فعالا في تحسين أداء العاملين بارتفاع روح المعنوية لموظفي المؤسسة بعد عودتهم من التدريب .
- استنتجنا أن المؤسسة تحفز الأفراد للاستفادة من المخزون المعرفي لتطوير كفاءتهم وتلجأ إلى استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف جديدة .
- لوحظ أن المؤسسة تستفيد من أفكار العاملين لديها وتسعى دوما إلى تطويرها والاستفادة منها .
- لوحظ في المؤسسة أن العمال يحرصون على استخدام الموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية .
- لوحظ في المؤسسة أن يوجد نقص في إرشادات المتعلقة بسير برنامج التدريبي .
- لوحظ لا يحصل اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب بشكل طبيعي في المؤسسة .

الخاتمة

- لوحظ في المؤسسة أنه يوجد خلل في كشف عن أي انحرافات في عملية التدريب بشكل سريع والي .
- لوحظ في المؤسسة أنها لا تعمل على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري .
- لوحظ في المؤسسة عدم تمكين أغلبية الأفراد على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وأداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ وأداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم وأداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) .

* التوبيات :

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم بالاقتراحات التالية :

- توفير أساليب ووسائل نقل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال .
- دعم البرنامج التدريبي بإرشادات المتعلقة بسيره لفهم طريقة الصحيحة .
- حدوث اتصال تام قبل وأثناء عملية التدريب بشكل طبيعي ودوري.
- يجب توفير أساليب الحديثة من اجل الكشف على أي انحرافات في عملية التدريب بشكل سريع والي .
- يجب على المؤسسة بالعمل على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري .
- يجب على المؤسسة تمكين وتدريب العمال من اجل القدرة على استخدام الموارد المتاحة في جميع الأنشطة .

* آفاق الدراسة :

وفي نهاية بحثنا نأمل أن تولى رعاية وأهمية خاصة للتدريب ، لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ، ومع ذلك يبقى المجال مفتوح أمام الباحثين آخرين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب :

1. أحمد عبد السلام، و ابراهيم عبد المطلب. (2018). أثر الراجح التدريبية على تنمية مهارات العاملين الريادة لاقتصاديات الاعمال.
2. أديب خلف الملكاوي. (2020) . ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين. دار الخليج للنشر والتوزيع.
3. ارزوقي القريشي، و اخرون. (2019). ادارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة . دار اليازوري العلمية.
4. اسماعيل مُجد الصادق. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة لمجموعة العربية .
5. جابر أحمد حسنين. (2015). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة . القاهرة
6. عقلة مُجد المبيضين، و اسامة مُجد جرادات ، (2012)، التدريب الاداري الموجه بالاداء (المجلد الثانية) ، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
7. فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثثة في تحسين الأداء الوظيفي (المجلد الأولى). عمان: دار جليس الزمان للنشر والطباعة.
8. قاسم مُجد مقابلة. (2011). التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. كاضم محمود خضير، (2013)، ادارة المواهب والكفاءات البشرية (المجلد الأولى) ، عمان: ناشرون وموزعون.
10. مجموعة من خبراء، (2007م)، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
11. مدحت مُجد أبو النصر. (2016). الالعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب (المجلد الأولى) القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. نبيلة عدان. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي.

2-المذكرات :

1. امال بوزقطة. (2019/2018). اثر التدريب على أداء العاملين. بسكرة ، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير : جامعة مُجد خيضر .
2. اميرة مناع، و جهينة كورتل. (2020/2019). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية . ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير : المركز الجامعي عبد الحفيظ بواصوف .

قائمة المصادر و المراجع

3. أمين بوشليق. (2015). دور التكوين في تحسين أداء العاملين . ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
 4. خالد عبد الله. (2013/2012). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام (مذكرة ماجستير).
السعودية، كلية علوم الادارية والمالية: جامعة الباحة.
 5. عبد الحكيم جري، (2018-2017)، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة دكتوراه)، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف-1.
 6. علي حسن أبو سلمية باسمه ، (2007م)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة ، غزة: جامعة الاسلامية.
 7. علي مسعود تايه. (2012). دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية (اطروحة دكتوراه) . العراق ، كلبو العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير : جامعة سانت كليمنتس العالمية .
 8. فطيمة زهرة بن داني. (2020/2019). دور التدريب في تحسين أداء الوظيفي . بسكرة ، كلبو العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير: جامعة مُجد خيصر.
 9. فطيمة مالك. (2015/2014). تأثير وأهمية المعلومات والاتصال على رفع أداء العاملين . بويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة أكلي محند أولحاج .
 10. لامية بوغريس. (2012/2013). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 3- المقالات :**

1. بلقايد، و بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. وهران ، الصفحات 255-270.
2. يونس عواد. (2016). التدريب وانعكساته في تحسين كفاءة العاملين. مجلة جامعة البحث .

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1 :



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم الاقتصادية.

الاستبيان

السيد المدير/ أخي العامل، أختي العاملة ، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

في إطار تحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات على مستوى كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتي نحاول من خلالها معالجة الموضوع "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على حسن استقبالكم .

الطالبة : حفرة جهيدة

المشرف : نوي فطيمة زهرة

السنة الجامعية 2020/2021

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية ، يرجى منكم وضع علامة (X) في الإجابة الصحيحة المناسبة.

ا ور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى .

2. العمر: اقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي: اقل من الثانوي ثانوي جامعي .

4. الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات .

ا ور الثاني: أبعاد التدريب (المتغير المستقل)

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-الاحتياجات التدريبية.					
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق.					
2	يتم تحديد احتياجات الموظفين من المهارات والمعارف التي يحتاجونها .					
3	تسعى المنظمة إلى تحديد احتياجات من أجل تغير سلوك العاملين نحو الأفضل .					
4	تمثل عملية تحديد الاحتياجات لتحليل عوامل القوة والضعف لدى المتدرب .					
5	تتمثل الاحتياجات التدريبية عنصر فعالا لتقويم أداء الوظيفي للعاملين .					
	2-النخطيط.					

					6	تكون أهداف التدريب واضحة.
					7	أهداف التدريب تتوافق مع احتياجات الفعلية.
					8	تحدد الخطط التدريبية لمعالجة وتحسين كفاءة البشرية.
					9	تختار المنظمة المدربون على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.
					10	اهتمام بتحقيق أهداف تدريبية أحد العوامل استمرار ونجاح المنظمة.
						3-التنفيذ.
					11	يتم اختبار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .
					12	هناك إرشادات متعلقة بسير برنامج التدريبي .
					13	يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب.
					14	تقوم الإدارة بمحاسبة الغير ملتزمون من الموظفون بحضور الدورات.
					15	تلتزم المنظمة بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربون إلى مكان التدريب .
						4-التقييم.
					16	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه
					17	يتم الكشف عن أي انحرافات في عملية التدريبية بشكل سريع والي .

					18	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.
					19	تقوم المنظمة باختبار معرفة والمهارات المكتسبة في نهاية برنامج التدريبي .
					20	سهم البرنامج التدريبي في زيادة معرفة المتدربون لمجال عملهم .

١ ور الثالث: أبعاد أداء العاملين(المتغير التابع)

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-المتابعة والمواظبة على العمل .					
1	الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل.					
2	الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد.					
3	الحفاظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية .					
4	الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب .					
	2-الدقة والجودة في الانجاز .					
5	انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة .					

					6 توفير أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من الجودة الانجاز .
					7 القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل .
					8 التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لانجاز الأعمال بدقة وإتقان.
					3-التحفيز .
					9 تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية.
					10 تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية.
					11 ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء.
					12 يتناسب الراتب الذي تقضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل . 4-العمل بروح فريق العمل .
					13 توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم.
					14 القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة.
					15 اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا.

					الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل.	16
--	--	--	--	--	---	----

ملحق رقم 2 :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	4

نس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	82,5	82,5	82,5
انثى	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 اقل من	9	22,5	22,5	22,5
سنة 40 الى 31 من	9	22,5	22,5	45,0
سنة 50 الى 41 من	13	32,5	32,5	77,5
سنة 50 اكثر من	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_مستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقلمثنانوي	9	22,5	22,5	22,5
ثانوي	11	27,5	27,5	50,0
سنوات 10 اكثر من	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبر_المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	9	22,5	22,5	22,5
من 5 سنوات الى 10 سنوات	15	37,5	37,5	60,0
اكثر من 10 سنوات	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
1س	40	2,7000	1,20256
2س	40	3,3250	1,16327
3س	40	3,8500	1,02657
4س	40	3,9500	,90441
5س	40	3,0250	1,16548
احتياجات_تدريبية	40	3,3700	,77201
6س	40	3,1250	1,22344
7س	40	3,0250	1,36790
8س	40	2,4750	1,39574
9س	40	2,9000	1,31656
10س	40	2,9000	1,33493
التخطيط	40	2,9550	,93752
11س	40	3,7250	1,08575
12س	40	2,8500	1,29199
13س	40	2,9750	1,40489
14س	40	2,4500	1,25983
15س	40	2,8250	1,29867
تنفيذ	40	2,9650	,97653
16س	40	2,4500	1,28002
17س	40	2,8500	1,14466
18س	40	2,8000	1,01779
19س	40	3,2250	1,14326
20س	40	3,8000	1,13680
تقييم	40	3,0250	,87023
مخبر_الاول	40	3,0788	,81232
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type

1	سس	40	2,3250	1,11832
2	سس	40	2,8250	1,31826
3	سس	40	3,2750	1,24009
4	سس	40	3,5750	1,08338
	مشاركة_والمواظبة	40	3,0000	,86046
5	سس	40	3,0000	1,39596
6	سس	40	2,8000	1,30482
7	سس	40	2,7000	1,32433
8	سس	40	3,8000	1,13680
	الدقة_الجودة	40	3,0750	1,08486
9	سس	40	3,5000	1,17670
10	سس	40	3,7000	1,13680
11	سس	40	4,0250	1,07387
12	سس	40	3,7750	1,16548
	التحفيز	40	3,7500	,90228
13	سس	40	3,1500	1,25167
14	سس	40	4,0250	1,07387
15	سس	40	3,7750	1,16548
16	سس	40	3,1500	1,25167
	العمل_بروح_العمل	40	3,5250	,90724
	المحور_الثاني_التابع	40	3,3375	,80908
	N valide (liste)	40		

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,111	,456		2,437	,020
احتياجات_تدريبية	,661	,132	,630	5,005	,000

a. Variable dépendante : المحور_الثاني_التابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,445	,291		4,973	,000
التخطيط	,641	,094	,742	6,828	,000

a. Variable dépendante : المحور_الثاني_التابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,429	,264		5,416	,000
تنفيذ	,644	,085	,777	7,603	,000

a. Variable dépendante : المحور_الثاني_التابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,096	,286		3,826	,000
	تقييم	,741	,091	,797	8,137	,000

a. المحور_الثاني_التابع Variable dépendante :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,851	,301		2,829	,007
	محور_الاول	,808	,095	,811	8,541	,000

a. المحور_الثاني_التابع Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16,785	1	16,785	72,945	,000 ^b
Résidu	8,744	38	,230		
Total	25,530	39			