



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي "

إشراف الدكتور:

- د. رضا زهواني

إعداد الطلبة

محمد أكرم العايب

محمد إلياس عماري

محمد رياض بالخير

لجنة مناقشة

الصفة	الرتبة	الدكتور:
رئيسا	أستاذ محاضر جامعة الوادي	محمد
مشرفا	أستاذ محاضر جامعة الوادي	- د. رضا زهواني
مناقشا	أستاذ محاضر جامعة الوادي	محمد

الموسم الجامعي: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي "

إشراف الدكتور:

- د. رضا زهواني

إعداد الطلبة

محمد أكرم العايب

محمد إلياس عماري

محمد رياض بالخير

لجنة مناقشة

الصفة

الرتبة

الاسم واللقب

رئيسا

أستاذ محاضر أجامعة الوادي

محمد د. حمزة بالي

مشرفا

أستاذ محاضر أجامعة الوادي

- د. رضا زهواني

مناقشا

أستاذ محاضر أجامعة الوادي

محمد د. عواطف عيشوش

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

للتى رفعها الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها أمة صاحبة القلب الكبير وبيع الحنان الصافي أطال الله في

عمرها .

إلى الذى أحنى بلا مقابل وأنار لى الطريق ومنحنى كرم الحياة ورغد العيش وكان سندا لى أبى الغالى حفظه الله

ورعاه

إلى كل اخوتى وأخواتى كل أحد باسمه .

وإلى ابنائهم الأبرار

إلى كل أصدقائى من قريب أو من بعيد أرف لهم سلامى

إلى كل من علمونى حروف من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى معانى العلم

وإلى كل القلوب التى كانت تفرح لفرحتى وتأسى لما يصبنى

أهدى لكم ثمرة جهدى

أكرم، إلباس ، رياض

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " حديث صحيح .

أولاً نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء

الأعضاء . . .

جميع أساتذة الكلية وخاصة الأستاذ المشرف زهواني رضا الذي لم يبخل علينا بتوصياته

ونصائحه .

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى

تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات بالإضافة إلى تحسين سيورة العمل، حيث كان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مستوى مؤسسة شركة سونلغاز بالوادي، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث. ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع 40 استمارة للاستبيان داخل المؤسسة وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولاختبار الفرضيات الموضوعية استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط وذلك لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة بأن التدريب هدفه تحسين كفاءة العامل داخل المؤسسة وضمان سيورة حسنة لعمل المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة بدون أدنى العواقب، بالإضافة إلى إزالة بعض جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين وتحسين سلوكياتهم وانضباطهم بدرجة كبيرة، لأن العامل يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة والتدريب يعتبر الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء العاملين، التمكين الإداري، مجتمع العينة، التدريب الإلكتروني.

Abstract:

This study aims to identify the role of training in improving the performance of workers inside the institutions in addition to improving the process of work, where the applied aspect of this study was at the level of the Sonelgaz Company in the Valley, where we relied on our study on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon of the research topic.

To achieve this goal, we used the questionnaire as a study tool and 40 questionnaires were distributed within the institution. We adopted in the analysis of questionnaires data on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and to test the hypotheses we used the arithmetic mean, the standard deviation, the test of mono-variance analysis, in addition to the use of methods of analysis Regression and correlation, to demonstrate a relationship between study variables.

Finally, the study concluded that the training aims to improve the efficiency of the worker within the organization and ensure a good process for the work of the institution and achieve the goals of the institution without the slightest consequences, in addition to removing some aspects of weakness and deficiencies in the performance of workers and improving their behavior and discipline significantly, because the worker is the main driver of the institution and training is the main pillar In developing and rationalizing the performance of the workforce.

Key words: Training, employee performance, administrative empowerment, and the sample community, Electronic training.

فهرست اختراعات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
II	شكر و تقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
08	الفرع الأول: مفهوم التدريب
10	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب
10	أولاً: أهمية التدريب
11	ثانياً: أهداف التدريب
12	الفرع الثالث: العملية التدريبية ومكوناتها
12	أولاً: العملية التدريبية
14	ثانياً: مكونات التدريب
15	الفرع الرابع: طرق التدريب وأنواعه
15	أولاً: طرق التدريب:
18	ثانياً: أنواع التدريب.
23	المطلب الثاني: دراسة نظرية لأداء العاملين
23	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

23	أولاً: مفهوم أداء العاملين
24	ثانياً: أهمية أداء العاملين
25	الفرع الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
25	أولاً: عناصر أداء العاملين
25	ثانياً: محددات أداء العاملين
26	الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين
26	أولاً: تعريف أداء العاملين
27	ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين
27	ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين
28	رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين
28	الفرع الرابع: تحسين أداء العاملين
28	أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين
29	ثانياً: أهداف عملية تحسين أداء العاملين
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
30	الفرع الأول: باللغة العربية
34	الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
36	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات
41	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

41	أولاً: مجتمع الدراسة التطبيقية
41	ثانياً: عينة الدراسة التطبيقية
41	الفرع الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
43	الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية
43	المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينة الإحصائية
43	الفرع الأول: نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان
43	الفرع الثاني: النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية
43	أولاً: توزيع العينة حسب العمر:
44	ثانياً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:
44	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:
45	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:
45	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التدريب :
45	الفرع الثالث : نتائج اختبار صدق المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان
45	أولاً: نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان
46	ثانياً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي
48	المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
48	المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور القسم الأول
48	الفرع الأول: تحليل البعد الأول المتعلق ببعدها مهارات وقدرات المتدرب
49	الفرع الثاني: تحليل البعد الثاني المتعلق ببعدها وسائل التدريب
51	الفرع الثالث : تحليل البعد الثالث المتعلق ببعدها البرامج التدريبية
52	الفرع الرابع : تحليل البعد الرابع المتعلق ببعدها الاحتياجات التدريبية
54	المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور الحور الثاني أداء العاملين
56	الفرع الأول: دراسة اتفاق أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
56	أولاً: اختبار ليفن لتجانس التباين

57	ثانيا: تحليل تباين اتجاه محاور الدراسة (إجمالي الأبعاد)
59	المبحث الثالث : اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية
59	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
59	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
60	الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)
61	الفرع الثالث: بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار المتعدد)
61	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات للدراسة التطبيقية
61	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
62	أولا: تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية
62	ثانيا: تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط
63	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
63	أولا: تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية
64	ثانيا: تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار المتعدد
66	خلاصة
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
75	الملاحق

فہرستی و تجرد و دلالت

و التلاوت

1- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
36	يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	01
41	درجات مقياس ليكارت	02
42	أبعاد (مخاور) الدراسة التطبيقية	03
43	طرق توزيع استمارة الاستبيان	04
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	05
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات التدريب	09
46	نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان	10
48	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من البعد الأول والمعدل الكلي للفقرات	11
48	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب	12
50	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد وسائل التدريب	13
51	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بعد البرامج التدريبية	14
53	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الاحتياجات التدريبية	15
54	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد التدريب	16
55	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بأداء العاملين	17
56	يوضح ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمخاور القسم الثاني	18
57	اختبار ليفن لتجانس التباين	19
58	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو مخاور الدراسة	20
59	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	21
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	22
61	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	23
62	معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	24

62	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	25
63	معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	26
64	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	27

2- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	الشكل الافتراضي للدراسة	01
11	أهداف التدريب	02
15	مكونات النظام التدريبي	03

3- فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	الاستبيان	01
79	النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية	02
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعده مهارات وقدرات المتدرب	03
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعده وسائل التدريب	04
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعده البرامج التدريبية	05
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعده الاحتياجات التدريبية	06
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان للمحور الأول الخاص بالتدريب	07
80	نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان للمحور الثاني الخاص بأداء العاملين	08
81	نتائج اختبار معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	09
81	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من المحور الأول والمعدل الكلي لفقرات المحور الأول	10
81	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب	11
82	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد وسائل التدريب	12
83	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد البرامج التدريبية	13
83	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الاحتياجات التدريبية	14
84	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بمحور أداء العاملين	15
85	ملخص نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول الخاص بالتدريب	16
85	ملخص نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني الخاص بأداء العاملين	17
86	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة	18
87	اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)	19
89	تحليل علاقات الأثر باستخدام معامل الارتباط بالنسبة الفرضية الرئيسية	20
89	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	21
90	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار العياري المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	22
91	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
92	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
92	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
93	تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	26

المفردات

أحدثت التطورات التقنية التي شهدها العالم خلال العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي إلى يومنا هذا تغيرات هامة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ أصبح ما يميز بيئة العمل في المنظمات المعاصرة مظاهر التقلب والتغير السريع والانفتاح، وتجاوز الحدود بين الدول والمجتمعات، ومن بين أهم هذه التطورات ما يسمى اليوم برأس المال البشري، والتي أحدثت تغيرات هامة في بنية المنظمات من خلال استخدامها لأدوات التسيير الحديث وعلى وجه الخصوص الاستثمار في المورد البشري.

وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، و إن التطور التكنولوجي وتقديم الاتصالات وزيادة المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية والريادية في المورد البشري .

لقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيراً من عمليات التدريب الخاصة بالموارد البشرية وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجها مما جعلها تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات الابتكار والإبداع، إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وتأهيلها هذه العمليات الإنتاجية.

تعتبر عملية التدريب بكل إبعادها وقدرتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. وأن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من المشاكل الإدارية، وكنيجة لهذا التطور قد حدث تطور هيكلية في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية.

ومن هنا فإن ظهور العديد من البرامج التدريبية تساهم في إيجاد فرص جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال. وفي هذا البحث نحاول بيان العلاقة بين عملية التدريب والأداء الوظيفي للعاملين والذي يعتبره ركيزة أساسية من مرتكزات كفاءة وفعالية المنظمات.

1- الإشكالية الرئيسية

ومما سبق تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر عملية التدريب على أداء العاملين ؟

2- التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية أعلاه، وحتى يتيسر لنا الإلمام بكل جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية

إلى تساؤلات فرعية هي:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مهارات وقدرات المتدرب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

3- فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. في ما يتعلق ب :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مهارات وقدرات المتدرب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية البرامج التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

4- مبررات اختيار الموضوع:

لكل عمل وبحث علمي ممهدهاته ومبرراته لقيام الباحث به، ولقد كانت عدة أسباب ومبررات شخصية وموضوعية جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي :

- الميول الشخصي لدراسة مثل هذا الموضوع (التدريب وأداء العاملين).

- التعرف على الأدوات التي تعتمد عليها التدريب ودورها في أداء العاملين.
- يعتبر علم الموارد البشرية عصب كل اقتصاد، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المكانة الكبيرة التي تحظى بها الموارد البشرية في تحليل السياسات وتقييمها.
- تطور البحوث على مستوى التدريب وأداء العاملين، من خلال الاستعانة ببرامج متطورة، وبالتالي بناء نماذج جزئية أكثر شمولية.

5- أهداف الدراسة وأهميتها:

- استجلاء الغموض، وتوضيح الرؤى تجاه موضوع التدريب وأداء العاملين، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها الدراسات الحديثة.
- الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، و أين يكمن دور التدريب على أداء العاملين.
- تقديم تصور مقترح حول أداء العاملين في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.
- إعطاء صورة عن واقع التدريب وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وكيف أنها يؤثر على الأفراد العاملين داخلها.
- الخروج بالتوصيات حول مدى تطبيق التدريب على أداء العاملين.

6- حدود الدراسة (الإطار المكاني الزمني):

يمكن تقسيم حدود بحثنا إلى:

◀ الحد المكاني: ولاية الوادي وكل موظفي الفروع الثلاثة لشركة سونلغاز بالوادي.

◀ الحد الزمني: من فيفري 2020 إلى غاية نهاية شهر أبريل 2020.

7- المنهج والأدوات المستخدمة:

- بالنظر إلى الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها معالجة علمية وموضوعية، اقتضت طبيعة الدراسة وخصوصيتها التعامل مع عدة مناهج متكاملة ومتناسقة هي:
- المنهج الوصفي التحليلي: بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري و المفهومي، نظرا لملائمة المنهج في ذلك. والذي نستقي منه المعطيات الرقمية، وبما أن المعطيات الكمية جامدة لا تفني بالمطلوب دون تحليلها فقد استدعى منا الأمر الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل المعطيات الكمية بالاعتماد على الجداول والرسومات البيانية لعرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق في هذه المعطيات.

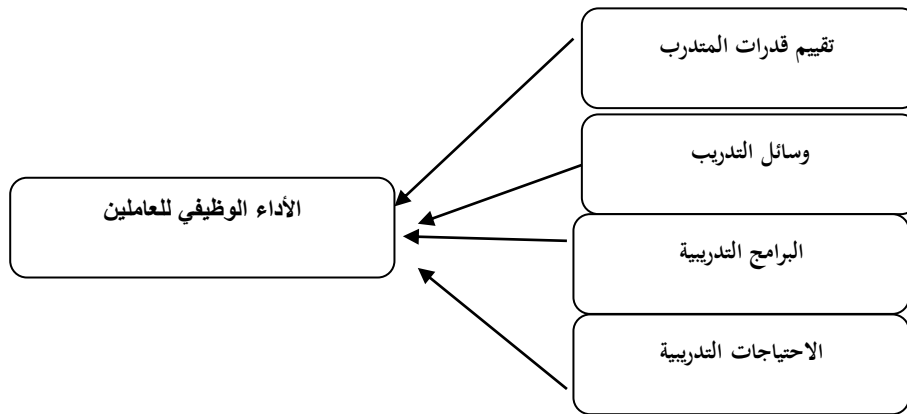
8- وسائل جمع المعلومات والبيانات:

أما عن الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات في الدراسة، فقد اعتمدنا على تلك الأدوات الأكثر شيوعاً، وهو الاستبيان، والاستعانة ببرنامج spss، للوصول إلى النتائج المرغوب فيها وفي أسرع وقت.

9- النموذج المفترض للدراسة

يعبر النموذج الافتراضي عن مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسة للواقع الذي نهتم به، وقد جرى التوصل إلى أنموذج الدراسة الافتراضي عن طريق دراسة العلاقة التي حددتها المشكلة والتي تعكس متغيرات البحث.

الشكل رقم (00-01): الشكل الافتراضي للدراسة



10- محتوى الدراسة

لإيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وما كالاتي:

- يتناول الفصل الأول مبحثين، المبحث الأول بعنوان الادبيات النظرية والدراسات السابقة بحيث تطرقنا لمدخل حول التدريب و أداء العاملين و في المبحث الثاني للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية
- أما بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا للدراسة الميدانية، وكمبحث أول نعرض الاستبيان المعتمد في البحث الميداني، أما المبحث الثاني فسوف نعرض معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثم استخلاص النتائج.

11- صعوبات الدراسة

أي بحث في إنجاز لا يخلو من صعوبات أو مصادفة بعض العراقيل من بينها:

- تشعب الموضوع واتساعه مما أوجد صعوبة التحكم فيه.

- صعوبة الربط بين التحليلات النظرية حول متغيرات الدراسة وواقعها في الجزائر، من جهة أولى، وإسقاط ذلك تطبيقاً بواسطة الأدوات الإحصائية والرياضية المتاحة لديه من جهة ثانية.
- صعوبة التواصل و العمل في ظل وباء كورونا covid - 19

الفصل الأول:

الأدوية والنظريات

تمهيد

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج 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 العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن .

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

على ضوء ما سبق ويهدف محاولة الحصول على فكرة واضحة حول التدريب وأداء العاملين قمنا بتقسيم هذا

الفصل إلى مبحثين كالآتي:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول مفاهيم أساسية حول التدريب تم التطرق فيه الى مفهوم التدريب، أهدافه وأهميته، مكوناته، وكذا العملية التدريبية والمطلب الثاني والمتضمن دراسة نظرية لأداء العاملين تم التطرق فيه مفهوم وأهمية وعناصر ومحددات بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

إن مهمة إدارة الوظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط البرامج التدريبية، والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد¹.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم².

وظيفية التدريب تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين لأنه من الضروري إعداد برامج تدريبية بهدف تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين لأن العنصر البشري مثل العناصر الأخرى فهو يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لبرامج وخطط محددة³.

تبنى كلمة التدريب من مادة درب والتي تعني لغة الطريق الممهدة الذي يوصل إلى الهدف أو الغاية المنشودة، ولقد تعددت التعاريف واختلفت من اقتصادي إلى آخر ومن أهمها ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1991، ص220.

² سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2003، عمان، ص186

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص212-213

لقد عرفه بعض الكتاب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة ويعرف على أنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات الإنسانية لتحقيق هدف معين¹.

كما يعرف أيضا بأنه: عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات عامة لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب بصفة عامة على المدير المباشر للفرد وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى من ذوي الخبرة في المؤسسة، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولى فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله² وهناك تعريف آخر: التدريب هو النشاط المخطط يهدف على تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم³

أيضا: التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل وتنميته وتطوير قدراته، ومهاراته وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁴

من خلال هذه التعاريف وتحليلاتنا لها نلاحظ وجود اتفاق البعض على بعض النقاط والاختلاف في النقاط الأخرى، وسنحاول أن نقوم بتقديم تعريفا شاملا وملما للتدريب: "التدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فالتدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهو وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول ب الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص232-233

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص163

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية 1999-2000، ص211

⁴ ولد بابا علي مهدي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على أداء الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة ليسانس فرع علوم

التسيير، إدارة أعمال، دفعة 2004، ص19

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب

أولاً: أهمية التدريب

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة، وفعاليتها وتحويل السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، كما أنه أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه للأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي .

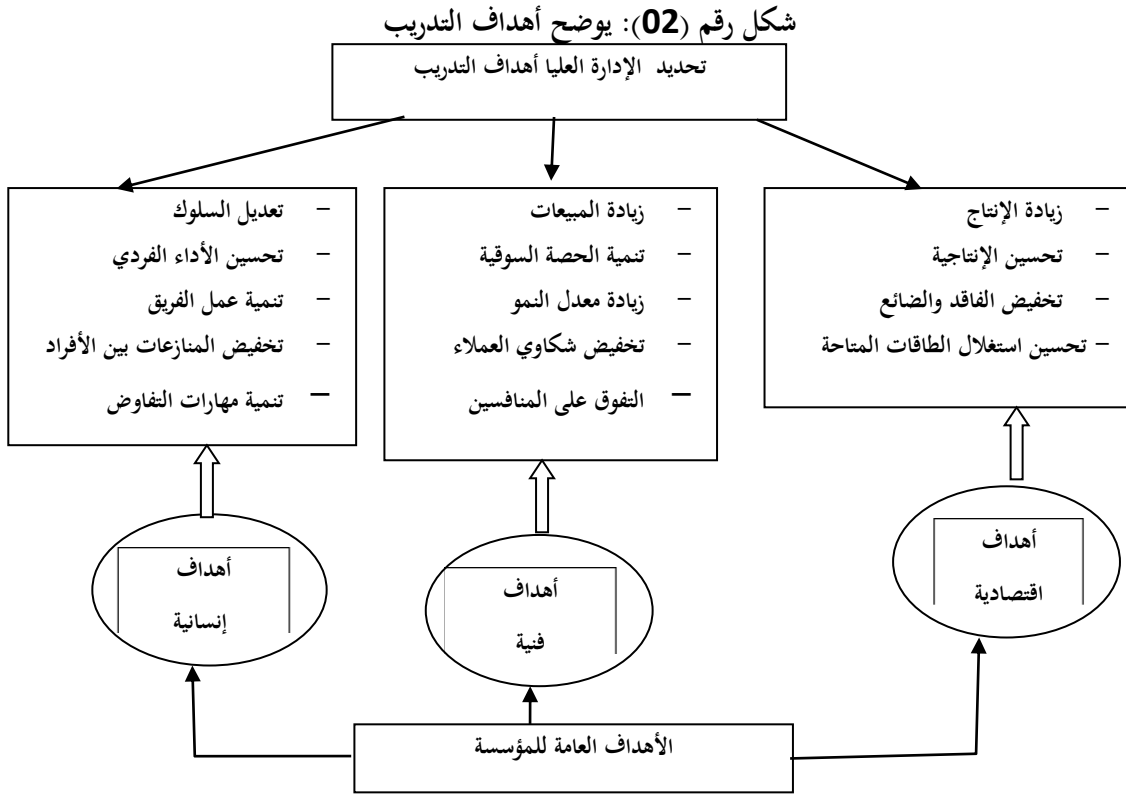
ويقوم التدريب بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي والتعرف على الفجوات أو الانحرافات بينما يجب إن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن الضعف والقوة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء .

إن أهمية التدريب لا تنحصر كونه الوسيلة الأساسية في ترقية العنصر البشري لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وإنما تتعدى ذلك إلى تنمية وتحسين العلاقة الرابطة بين أعضاء المؤسسة، بما فيهم المدير والعمال وتحسين سمعة المؤسسة وهذا ما يعزز ميزتها التنافسية بينها وبين المؤسسات الأخرى، خاصة وأن التدريب يعالج أغلب المشاكل المتعلقة بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة وكذا مشاكل الأداء والإنتاجية والجودة، وهذا يصقل مهارات ومعارف العنصر البشري فيها¹.

¹ ولد بابا علي مهدي، بوخاتم بلال، مرجع مرجع سبق ذكره ذكره، ص 25

ثانيا: أهداف التدريب

يمكن أن نعبر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية من خلال المخطط التالي:



المصدر: علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998 ص 295.

ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

1- تنمية المعارف : وتتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكرسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم : وتتم بت تنمية وتحديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءته وفاعلية وسلاسته.

3- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية (نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع) : حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتظافر عليه العوامل مجتمعة لتتمكن من انجاز عمله بكفاءة أفضل¹.

¹ عقلة محمد المبيضي ، التدريب الإداري الموجه للأداء ، بحوث الدراسات ، ص 17 .

الفرع الثالث: العملية التدريبية ومكوناتها

أولاً: العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له :

1- التصميم البرنامج التدريبي:²

تعتبر مرحلة التصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لعدة أسباب التالية: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، حيث نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج، وأهم الخطوات أو العناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:¹

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية
- اختيار الأساليب التدريبية
- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى
- استقطاب المشاركين
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي
- اختيار المدربين يتكون من (المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، المدرب النفسي).

2- تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وإن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

¹ - عقلة محمد المبيضي، مرجع سبق ذكره ذكره، ص 29.

1-2 توقيت البرنامج (وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج) : ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* موعد بدء البرنامج وموعد انتمائه.

* توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

2-2 المرافق والتسهيلات التدريبية (التجهيزات): ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* اختيار المكان وفقا لمتطلبات المتدربين مثال قاعة كبيرة أو حجرات صغيرة.

* تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد

مكان المدرب.

* تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من وسائل المعينة في التدريب)

2-3 تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.

* إجراءات الطباعة والتجليد.

* إجراءات التوزيع على المتدربين وفق للحظة العملية للبرنامج

2-4 متابعة المتدربين والمدربين:

أ- المتدربين:

* التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة

على اشتراكهم.

* إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم، وعناوينهم.

ب- المدربين:

* الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه

البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم¹.

* توفير المستلزمات التي يطلبها من المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.

* تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.

* التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة.

* دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يتأخر ذلك كثيرا عن موعد انتهاء محاضراته أو

انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرنامج القصيرة.

¹ - عقلة محمد المبيضي، مرجع مرجع سبق ذكره ذكره، ص 35.

2-5 افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

* افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

* شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

* التعرف على التوقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منه.

* تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

* عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

2-6 الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: والتي على الإدارة البرنامج والمديرين مراعاتها، ويتضمن هذا ما يأتي:

* الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

* معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج، واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.

* الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.

* المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات.

* التعرف على وجهات نظر المشاركين والمديرين في تسير البرنامج والحصول على تغذية راجحة مستمرة عن البرنامج.

* مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم .

* توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامى¹.

ثانيا: مكونات التدريبية

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن

بلورة هذه المكونات فيما يلي :

1- المكون المعرفي : يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب مستهدفا

ايقاض وبعث القاسم منها وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي

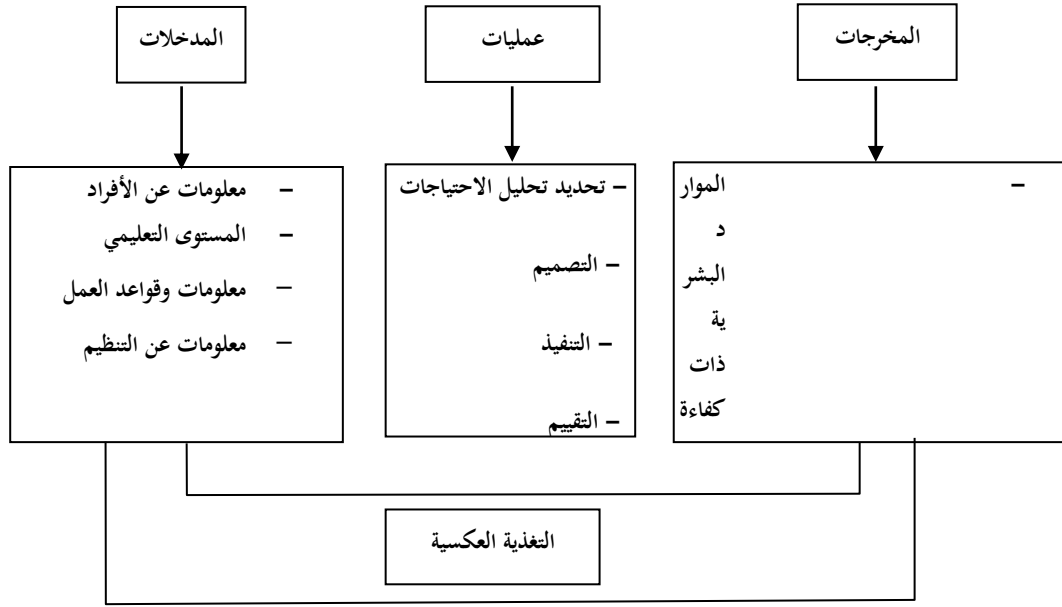
2- المكون المهاري : إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشد الكفاءة

الفردية والتنظيمية .

1 نجيب شايوش، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 238 – 250.

3- المكون لاتجاهي : توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق المهدف التغيير السلوكي، الذي سعت إليه العملية التدريبية¹ فيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات النظام التدريبي "

الشكل رقم 03: مكونات النظام التدريبي :



المصدر: علي سلمى، مرجع سبق ذكره ص194.

الفرع الرابع: طرق التدريب وأنواعه

أولاً: طرق التدريب:

يلجأ المدرب إلى طريقه أو أكثر- بأسلوبه - وفقاً للبرامج التدريبي، ولمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات، والحالات العملية، من ناحية أخرى.²، وفيما يأتي تفرض بإيجاز عدداً من أساليب التدريب الأكثر استعمال هي:³

1- المحاضرة:

يقال في اللغة حاضر القوم: جالسهم وحادثهم بما يحضره والمحاضرة اصطلاحاً هي، عملية تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية من محاضر إلى المتلقين.

1 محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، ص332.

3 - محمد نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص240.

وفي إطلالة على التعريف السابق، نجد أن المحاضرة هي مفاعله بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون، أي يتفاعلون مع المتكلم يحسن الإنصات واستسقاء المعلومات وهضمها وتمثيلها فيما بعد سلوكيا.

ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية، مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر، وتمكينه من مادته، وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر الوقت كلما قل كلما تلاشى الملل، ونوعية المادة التدريبية، فكلما اعتمدت على معلومات يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر فالمحاضرة فعالة.

وتمتاز المحاضرة، باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين وخاصة إذا كان المحاضر من النجوم في مجاله، وقلة تكاليفها وسهولة الإعداد والتنفيذ.

2- المحاكاة العملية:

يعبر عن المحاكاة، بالتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهدة في حالة وعي من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، ولعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة، هم مدربون القوات المسلحة حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات، ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة ثم التالية بعد إتقان الأولى، وهكذا وأخيرا أداء كل الخطوات مع بعضها.

وتناسب هذه الطريقة الأعمال اليدوية، والإنتاجية، التي نحتاج إلى مهارات يدوية وتمتاز هذه الطريقة، بإكساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي، من خلال المدرب الذي يلاحظ المتدرب، ولا ينتقل معه من خطوة، إلا بعد إتقانها، وعليه، ضمان انتقال المحتوى التدريبي.

3- تمثيل الأدوار:

يشير التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة والدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة، وعليه، يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على بعض المتدربين، ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي الا وهو النقد، والتحليل، واستخلاص النتائج التي تنسق أولا تنسق مع الأهداف التدريبية¹.

وتتيح هذه الطريقة، المشاهدة الحية للمتدربين، لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت لها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد والتحليل وإبداء الرأي.

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ولكن، قد لا نجد بين صفوف المتدربين، من يستطيع أن يجد الموقف التمثيلي بشكل واقعي، وقد لا نجد التمثيلية الموافق الفعلية، كما أن الموقف الحياتية الوظيفية في تغير مستمر.

4- دراسة الحالة:

نعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي وبطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما وتحليلاً، ونقداً وتقديم الحلول الناجحة. وتصلح هذه الطريقة، مع المتدربين في المستويات الإدارية، من الوسطى فيما فوقها، حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات.

وتوفر هذه الطريقة جوانب تطبيقية واقعية عندما تعكس الحالة تماماً وتساعد على تفعيل عملية، صنع واتخاذ القرارات للمتدربين، حيث أن القرارات سمة أساسية للإداري ولما كانت تحتاج إلى تحضير جيد من قبل المتدربين، ومساهمة فعالة مع المدرب، فإن هناك من المتدربين من يتقاعس عن بذل الجهد المطلوب، ومن ثم تفقد هذه الطريقة مقوماتها.

5- تدريب الحساسية:

يقال في اللغة أحسن الشيء، شعر به وعلمه، والحاسة قوة طبيعية لها اتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المثيرات، وعليه فتدريب الحساسية يعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله السلوك مع الآخرين، ويتعاش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبذ أو ينقذ ومزايه عندما ينبذ أو ينقذ ومزايه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه وهكذا لكل فرد من أفراد المجموعة التدريبية وقد لا يترك الأفراد المتدربون، أنفسهم على سجيبتها ويتصرفون بحرية كاشفة عن مدركاتهم.

6- سلة المعاملات:

عادة ما يبدأ المديرون اليوم الوظيفي، بالاطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وعليهم البحث عن هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة وذلك في أوقات قياسية لأن هذا البريد الوارد هو شرارة البدء في الأداء بالمنظمة. وتعتمد هذه الطريقة على أعداد ملفات، لكل دارس ملف بها مجموعة من المعاملات حين سابقة وشبيهة بالحياة، وتقدم للدارسين ويطلب من كل منهم أن تحدد أنسب تصرف لكل معاملة¹.

1 - محمد حافظ حجري، مرجع سبق ذكره، ص 333.

7- الوقائع الحرجة:

لملاغاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على الربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن يفني الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

8- المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن واحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى. وبالتالي فإن هذه المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر على الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب إحدى الشركات.

9- التدريب العلمي :

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

10 - العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكن أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء العزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.¹

¹ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة ص: 164 .

ثانيا: أنواع التدريب.

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الغاية وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب قدراتها المالية، وإمكانياتها وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناءا على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب فهناك من يصنفها حسب الهدف منه، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

1- حسب مرحلة التوظيف¹.

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صانعين... الخ ولكن يمكن نضيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

1-1 التدريب في المرحل الأولى من توظيف²: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من النحافة لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياستها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها ككل منهم، وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله.

كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجر والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة، وينقسم هذا النوع بدوره إلى:

أ- التدريب التوجيهي³: يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طبعية لهم عن المشروع وتعبئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره ، ص226.

² صلاح الشن واني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999، ص144.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص325.

ب- التدريب أثناء تأدية الخدمة:¹ في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوس أثناء تأديتهم للعمل.

1-2 التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:² يقصد به العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فتساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربعة فئات:

- موظفي قاعدة الهرم: وتشمل اعمال صناعية وفنية متنوعة.

- مجموعة المستوى الأشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.

- مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى.

- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به. فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة أهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى.

أ- التدريب بفرض الترقية والنقل: ويستخدم التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى الوظائف أعلى للهيكل التنظيمي وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً ومرتبته فيه الوظائف بشكل سليم فإن الأفراد يمكن لهم تعلم بعض المهارات الخاصة بوظائف أعلى من وظائفهم لكي تتوفر لهم فرصة الترقية إليها وتتم عملية التعلم هذه أحياناً بطريقة غير رسمي حيث يدرب الفرد نفسه على التعليم بوظائف أعلى من وظيفة من خلال اعتماد أسلوب الملاحظة، ومن خلال قيامه بأداء هذه الوظائف خلال تغيب شاغليها عن العمل لسبب أو لآخر. وتتبع مؤسسات الأعمال أسلوب السماح بعض العاملين فيها للتفرغ لبعض الوقت للأزمة، وتقوم المؤسسة بدفع جزء أو كل مصروفات الدراسة أو قد تعتمد أسلوب إيفاد بعض فتسببها للدراسة على نقتها الخاصة وتحمل فيها مصاريفهم أما منها في أن يعود هؤلاء الأفراد إلى العمل فيما بعد إكمالهم لدراساتهم كما هو الحال في بعض الجامعات.³

يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد ليشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر. وبالتالي تزيد من مهاراتها ومعارفه في الوظيفة الجديدة.

¹ - صلاح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره ، ص222.

² - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره ، ص227.

³ صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ، ص 245-246.

ب- التدريب بفرض تجديد المعلومات: (بفرض تطبيق النظم المستقلة).

ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها الموظف في التخصص الذي يمارسه وتدعو الحاجة دائما إلى تقسيم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات¹.

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب، ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات لأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها².

2- التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

1-2 **التدريب المهني:** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل³.

2-2 **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات⁴.

3-2 **التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادة والمالية، والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها⁵.

4-2 **تدريب المتدربين:** يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم من تهيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة، ويتم تدريب المتدربين بفرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص222.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص226.

³ راوية حسن محمد، مرجع سبق ذكره. ص 173 - 174.

⁴ صلاح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ، ص240.

⁵ سائل عبد الحافظ عوالمه. مرجع سبق ذكره ، ص251.

مهاراتهم، ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب¹.

3- التدريب حسب مكانه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب العاملين إلى نوعين فيما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.²

3-1 التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.³

3-2 التدريب داخل المؤسسة: قد يأخذ التدريب داخل المؤسسة شكل التدريب في موقع العمل أو أثناءه وذلك بمساعدة الرؤساء المباشرين على العاملين الذين يزودونهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملهم حيث يتميز هذا النوع بسهولة استحباب المتدرب للبرامج التدريبية وذلك لتشابه ظروف العمل وظروف التدريب.⁴

4- التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية.

4-1 برامج التدريب والتوجه: يخص هذا من البرامج التدريبية العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة والعمل فيها. وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف. وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به سيولد لديه تحسین العمل وأدائه وتطويره.⁵

4-2 التدريب العلاجي: يحتاج هذا الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامجاً تدريجياً ثانياً لإدارة النقص ومعرفة أسباب الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريب أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجاً عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة، بحيث يسهل فهمها وتعلمها بسرعة.

1 صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ، ص 241-242.

2 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

3 نفسه ، ص 329.

4 صالح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص 225.

5 صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.¹

3-4 التدريب على الأمن: ازداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، وبهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن وحماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة.²

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العاملين بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على الممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات، ومباني ومخزونات وغيرها، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من حوادث والمحافظة على الآلات والأجهزة.³

4-4 التدريب لتعليم الأفراد وتنقيفهم:

ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية والثقافية، مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد والتاريخ، ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط وإنما من المتوقع أن تستفيد من المؤسسة بطريقة غير مباشرة، وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد واتساع أفق تفكيرهم، وما لذلك من انعكاسات على أدائهم.⁴

5-4 التدريب الابتكاري والتدريب السلوكي.

أ- التدريب الابتكاري: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار. فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، وإنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتوج أو طرق ووسائل الإنتاج، ولذلك تهتم المؤسسات حاليا بإدراج، هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا، وتعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وليس إعطائهم هذه الحلول.

ب- التدريب السلوكي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تفسير وتعديل اتجاهات واستعدادات وترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة الثقة بالنفس والمساعدة على الاستمرار والعمل على تدريب

صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ، ص244.

² صلاح شنواني. مرجع سبق ذكره، ص142- 143.

³ نفسه ، ص247.

⁴ نفسه ، ص143.

الأفراد في العمل الجماعي، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي وحسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيلا بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل اللامبالاة، الغيابات... إلخ.

لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضا وذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج.¹

5- التدريب حسب الزمن:

5-1 التدريب قصير المدى: يخطئ هذا التدريب في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات، ويعني علاج مشاكل طارئة في المؤسسة.

5-2 تدريب طويل المدى: وهي في الغالب يغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتقدير والنضج.²

المطلب الثاني: دراسة نظرية 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 إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المؤسسة، من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوة العاملة.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم أداء العاملين

يخطئ مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا المنطلق يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة وبقائها، ويحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمؤسسة، لذلك وردت عدة تعاريف لأداء العاملين نذكر منها:

1 مهدية ولد علي. بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير - فرع إدارات أعمال، مركز الجامعي بالمدينة سنة 2004، ص 26.

2 صلاح عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص 225.

- ◀ ترى راوية حسن أن "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية." ¹
- ◀ بينما يرى سلطان محمد أن "الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل." ²
- ◀ وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين: "بأنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة." ³
- ◀ كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين: "بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة." ⁴
- ◀ عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: "انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل." ⁵
- وعلية يمكن القول من خلال التعاريف السابقة على أن الأداء هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها من حيث النوعية والجودة.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقًا كبيرًا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانًا إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتمامًا خاصًا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

² حازم أحمد فروانة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح، غزة، 2016، ص 117.

³ فاروق جهلان، حمادي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص: 17.

⁴ علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 98، المجلد 23، 2016، ص 208.

⁵ نجيب سبيع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص: 44.

إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

الفرع الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين

أولاً: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر وهي:¹

● **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.²

● **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

● **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقات المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

● **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.³

ثانياً: محددات أداء العاملين

يتكون الأداء من ثلاثة محددات أساسية حسب بورتير ولولر:⁴

● **الجهد:** ويعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا دافعيته لأداء العمل بشكل جيد، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله.

● **القدرات والخصائص:** تمثل قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه، من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

¹ الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2015 ص:6.

² نجيب سبيع، مرجع سبق ذكره ذكره، ص: 45.

³ حسين محمد حرا حشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 93.

⁴ سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58.

● إدراك الدور أو المهام: ويقصد مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

الفرع الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط.

أولاً: تعريف أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

« هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم»¹.

« عرف صلاح الدين تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى»².

« وهو كذلك "تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف»³.

¹ لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012، ص323.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص25.

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب(دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص: 6.

وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف هذه العملية على أنه عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم النتائج لتحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة وكيفية أداء العامل سابقًا وحاليًا.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة نشاط المتعلقة بتقييم الأداء العالين نذكر منها:¹

- ❖ تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.
- ❖ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.
- ❖ تشكل نتائج التقييم أساس لتقويم نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وغيرها.
- ❖ تشكل نتائج التقييم أساس لممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تشكل أساس لحسابات الأجور والرواتب.

ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين

يمكن حصر أهداف عملية تقييم العاملين في بعض النقاط منها:²

- ❖ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الثقة الكاملة لديهم، بأن الجهود التي يبذلونها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
- ❖ يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- ❖ مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- ❖ مقارنة أداء العاملين بالأداء المتوقع منهم، وذلك من خلال التغذية المرتدة ومحاولة تصحيحها.
- ❖ رفع معنويات العاملين.
- ❖ توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

¹ غني دحام تنادي الزبيدي، وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016، ص226.

² Matoury B.Crozet G.Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002, p: 160.

رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تحديد معايير أداء العاملين من خلال:¹

- كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية إلى يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول الموصفات النوعية المطلوبة.
- نمط الأداء: ويمثل الطريقة التي تتم من خلالها تأدية أنشطة العمل.
- معدلا الأداء: وتعني قيام المقيم برفع إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية.

الفرع الرابع: تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، ومعالجة القصور كي لا تصبح سلوك سلبى لدى العاملين، لذا تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء ومحاوله سدها، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف منها:

◀ صلاح الدين عبد الباقي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو لترقيتهم لوظيفة أخرى."²

◀ بينما يرى زهير ثابت على أنها "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور."³

¹ حازم أحمد فروانة وآخرون، مرجع سبق ذكره ذكره، ص: 117.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ذكره، ص 257.

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

وعليه يمكن القول هي عملية منظمة لعلا المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء.

ثانيا: أهداف عملية تحسين أداء العاملين

يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى ما يلي:¹

- ❖ يحفز وينمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكل إليهم.
- ❖ إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- ❖ تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة.
- ❖ إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس.
- ❖ إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص242.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

سوف يتم التطرق إلى الدراسات العلمية السابقة

الفرع الأول: باللغة العربية

الدراسة الأولى: محمد عرفات، عادل مسغوني، دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء العاملين "دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية (2018/2017).

نظرا للأهمية البالغة لتطبيقات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الأعمال من جهة، وأهمية ذلك على الأداء ككل من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتعالج الإشكالية التالية: ما هو دور استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالوادي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات. وتم تصميم وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة المحددة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود درجة عالية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم إثبات وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسة، بالإضافة إلى التوصل إلى أن استعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى تحقيق مزايا اقتصادية، (تدنته التكاليف والسرعة في إنجاز الأعمال).

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء المؤسسة.

الدراسة الثانية: فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية (2018/2017).

أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير

الإمكانات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحاً لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة. وجاءت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل الوادي. اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عامل، وقد اعتمدت الباحثان في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار صحة الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

الدراسة الثالثة: عبد المالك لبيهي فتحي ستيته هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" - فرع الوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية 2018/2017.

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز إلى تأثير في تحسين أداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي، حيث صممنا استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي

بينما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، محاولين الإجابة على الإشكالية التالية: "هل يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟".

واعتمدت عينة الدراسة، نوم توزيع 33 استبيان على عمال الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي، وتم استرجاع 32 منها، واستخدمنا برنامج (SPSS v21) الإحصائي لتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم ربط التحفيز بحاجيات ورغبات العمال.
- إهمال للحوافز المعنوية الإيجابية، رغم أهميتها بنسبة للعمال.
- عدم وجود معايير واضحة يتم على أساسها تقييم الأداء.
- غياب تام لعمليات تحسين الأداء.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.
- عدم وضوح الأسس التي يتم على أساسها منح الحوافز.

الدراسة الرابعة: العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)-

ضمن المتطلبات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة العمل تبرز عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة الحكومية كمتطلب رئيسي تلك التطورات الكبيرة ووجب على الأجهزة الحكومية تبنيتها والتكيف معها وتوجيه العاملين لتطبيقها.

وجاءت إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما مدى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية.

تهدف هذه دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية وذلك من خلال البحث في حجم الأداء، ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الانجاز وتبسيط العمل، إذ اختيرت جامعة ورقلة لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال اتجاهات وآراء موظفيها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة؛ أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و (حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل)؛

أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز و هذا يدعو جامعة ورقلة للقيام بتنفيذ هذا المتغير من خلال رفع مهارات العاملين وتدريبهم لإكسابهم الخبرة كي يكون هناك موازنة ما بين تكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل؛

الدراسة الخامسة: حسن علي الزعبي، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان)

تعكس مراجعة الأدبيات المتخصصة أهمية دراسة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء، وقد حاولت بعض الكتابات تقديم إطار نظري واصفا علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء الوظيفي، إلا ان تلك الدراسات لم تدعم بالمنهج التحليلي، ومن هنا دعت الثغرة المعرفية إلى ضرورة استيعاب تكنولوجيا المعلومات ضمن ما يسمى بالأداء الوظيفي. وجاءت إشكالية هذه الدراسة في اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بأبعاد السرعة والجودة، الموثوقية، والمعرفة بالعمل، فضلا عن التعرف على وجود مدى تباين باستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال.

ولأجل اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي بأبعاد مجتمعة.

الدراسة السادسة: ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟ ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير، وطرق التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (28) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى

لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

الدراسة السابعة : عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة، الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، العدد، 01، الأردن، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (45) موظفاً من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3،58)، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً

الفرع الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في الفرع السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

الدراسة الأولى : دراسة Ghazi Hasan odeh alhalaybeh بعنوان :

"The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan" - An Applied Study on the Greater Amman Municipality-Middle east university 2013

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وبريد العلاقة بين الحوافز تحسين الأداء، وتم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية والغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها؛

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

الدراسة الثانية : دراسة Dr Mahamamd Aslam Khah بعنوان :

**"Impact of Training and Feedback on employee performance" Iqra university
Islambad Pakistan Thanlayout year 2011.**

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، وتم استخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

الدراسة الثالثة : دراسة Mohamed Branine بعنوان :

**Cross Cultural Training of Managers An Evaluation of Management
Development " Programme for Chinese Managers.2004.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرين الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين وإلى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

الدراسة الرابعة: دراسة Bo Hansson ، Company بعنوان :

**Based Determinants of Training and the Impact of Training on Company
Performance " (Results from an International HRM survey)،(EDU), 2003.**

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات، وإلى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة حيث تألفت المعلومات والمعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي لإدارة الموارد البشرية (مسح كارنت) من إجابات أكثر من 500 شركة خاصة في (26) دولة، ولقد توصلت إلى أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التدريب متعلقة

بشكل كبير بإدارة الشركة وعن طريق عوامل محددة وصارمة وأن اثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع في تحديدها للعوامل المختلفة (Incidence and Intensity) وأن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط بالربحية من حيث الاستثمار في التدريب وأن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل دوران الفريق. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب التركيز في المستقبل على التمييز في تأثير معدل الدوران على نوعية التدريب المقدم في الشركات.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

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

جدول رقم (1-1) يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
محمد عرفات، عادل مسغوني، دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء العاملين "دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية (2018/2017).	المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالوادي 2018	الاستبيان لجمع بيانات	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)
فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية (2018/2017).	الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، (2018/2017).	الاستبيان لجمع بيانات على عينة قدرها 38 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و مجتمع العينة	يتشابهان في المتغير المستقل و المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)
عبد المالك لبيهي فتحي ستيته هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة "الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" - فرع الوادي، مذكرة ماستر علوم اقتصادية 2018/2017.	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع الوادي، 2018/2017	الاستبيان لجمع بيانات على عينة قدرها 32 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و مجتمع العينة	يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)
العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)-	في جامعة ورقلة (الجزائر)	المقابلة الشخصية على عينة من الموظفين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و أداة الدراسة	يتشابهان في المتغير التابع
حسن علي الزعبي، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان)	دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان)	الاستبيان لجمع البيانات	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و مجتمع العينة	يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)

يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و مجتمع العينة	الاستبيان لجمع بيانات على عينة قدرها 241 موظفا	جامعة الملك عبد العزيز 2013	*ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي
يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)	سنوية للشركة تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع	الاستبيان لجمع بيانات على عينة قدرها 45 موظفا	الأرصاء الجوية الأردنية 2018	*عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	عمان 2013	*Ghazi Hasan odeh alhalaybeh. The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	باكستان 2011	*Dr Mahamamd Aslam Khah. Impact of Training and Feedback on employee performance
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة	المقابلة الشخصية على عينة من المديرين	الصين 2004	Cross Cultural ،*Mohamed Branine Training of Managers An Evaluation of Management Development
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	استخدام معطيات دولية لفحص	الامارات المتحدة العربية، 2003	Company – Based ،*Bo Hansson Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أهمية طبيعة التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، فبدأنا بمحاولة تحديد ماهية التدريب وبعض المفاهيم المرتبطة بالتدريب، وخلصنا إلى أن كل المفاهيم اتفقت في المضمون والمحتوى، ويكمن الاختلاف في زيادة المعلومات والمهارات والكفاءة للأفراد وإكسابهم الخبرة اللازمة .

ثم قمنا بعرض بعض التعاريف لأداء العاملين، وقد اختلفت أحيانا وتشابهت أحيانا أخرى، ولكنها تصب في نفس الغرض، كما أنه يمكن اعتبار بأن التدريب تلك الوسيلة التي تكسب الفرد المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام أحدث الوسائل بطرق ذات كفاءة وفعالية عالية، ومواكبة التطورات الحديثة، وذلك لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد في تصرفاتهم، ثم تطرقنا إلى عرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين وإظهار بعض الفروقات التي يمكن أن تتميز عن دراستنا هذه.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى اختبار فروض الدراسة من خلال التعرف على آراء وأوجه عينة الدراسة حول مدى إمكانية قياس دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية

تم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة، وأساليب جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وكيفية تصميم قائمة الإستبيان، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

أولاً: مجتمع الدراسة التطبيقية

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية من موظفي مؤسسة سونلغاز الوادي.

ثانياً: عينة الدراسة التطبيقية

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى أنها تمثل مشاهدات غير متجانسة، فقد تم أخذ عينة استطلاعية (عشوائية) من مجتمع الدراسة حجمها (34) من مختلف رتب موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي، وذلك بهدف تحديد التباين بين آراء المستقصى منهم حول أسئلة قائمة الإستبيان.

الفرع الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب قوائم الإستبيان، أسلوب المقابلات الشخصية، وأسلوب المكالمات التليفونية، وأسلوب الملاحظة ... الخ، وقد استخدمنا أسلوب قوائم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية¹.

كما تم استخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) ذي النقاط الخمس والذي يعطى أوزاناً نسبية للإجابة على أسئلة الإستبيان، وذلك لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمفردات العينة عند الإجابة عليها على النحو التالي :

جدول رقم (2-1) : درجات مقياس ليكارت

غير موافق تماماً	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	الإجابة
1	2	3	4	5	الوزن النسبي

المصدر : عاشور سمير كامل، سالم سامية أبو الفتوح، " العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS Win المدخل

والأساسيات "، بدون ناشر، الجزء الأول، 2002، ص: 25.

¹ - ملحق رقم (1) : قائمة الاستقصاء.

وقد اشتملت قائمة الإستبيان على جزئين هما :

- الجزء الأول خاص بالبيانات التعريفية الخاصة بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الاستفادة من التدريبات.
 - الجزء الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بالمحاور الرئيسية للموضوع وتشمل محورين، كما أن للمحور الأول أبعاد والتي تتكون من فقرات، وهي تمثل متغيرات الدراسة التي هي : أبعاد التدريب كمتغيرات مستقلة وأداء العمال كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.
- وقد تم تصميم الأسئلة على النحو التالي:

جدول رقم (2-2) : أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية

رقم المحور	أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية
X ₁	مهارات وقدرات المتدرب
X ₂	وسائل التدريب
X ₃	البرامج التدريبية
X ₄	الاحتياجات التدريبية
X	التدريب
Y	أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على محاور الاستبيان

قد تم ترميز أسئلة قائمة الإستبيان وهذا من خلال تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز للأقسام

والعبارات الفرعية كما يلي:

X₁₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الأول من المحور الأول.

X₂₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الثاني من المحور الأول.

الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية

بعد ترميز وتفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية والاختبارات الالامعلمية.¹

المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينة الإحصائية

لقد تم التطرق في هذا المطلب إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

الفرع الأول: نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان

لقد تم التوزيع العشوائي لعدد (40) استمارة استبيان على فئات الدراسة التطبيقية من موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي، وقد بلغت الاستثمارات الصحيحة (34)، والجدول التالي يوضح لنا طرق توزيع استمارات عينة الدراسة.

جدول رقم (2-3): طرق توزيع استمارة الاستبيان

مجموع الاستثمارات الخاضعة للدراسة	الاستثمارات الملغاة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة
34	00	34	40

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الفرع الثاني: النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية

أولاً: توزيع العينة حسب العمر:

إن ما نسبته (26.50%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة، و (52.90%) أعمارهم تتراوح بين [40 -30] سنة، و (11.80%) أعمارهم تتراوح بين [50 -40] سنة وأن ما نسبته (8.80%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي:

¹ - أنظر:

- سيكاران أوما، " طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل على بسيوي، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:294.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المجموع	50 سنة فأكثر	[50 - 40]	[40 - 30]	أقل من 30	
34	3	4	18	9	العدد
%100	%8.80	%11.80	%52.90	%26.50	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

إن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة ليسانس ونسبتهم 38.20%، وأن 17.60% من هم مستوى الثانوي أو أقل، وأن 29.40% من حملة درجة العليا، وتوضح النتائج أيضا أن ما نسبته 14.70% من أفراد العينة دراسات ذو مستويات أخرى، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المجموع	أخرى	دراسات عليا	ليسانس	ثانوي أو أقل	
34	5	10	13	6	العدد
%100	%14.70	%29.40	%38.20	%17.60	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

إن ما نسبته 11.80% هم من مدراء، وما نسبته 14.70% من هم رؤيس مصلحة، وما نسبته 26.50% من هم في رؤساء مكاتب، وما نسبته 47.10% من هم أعوان مكتب ينشطون في عدة مجالات الأخرى، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	أخرى	عون مهني	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	مدير	
34	0	16	9	5	4	العدد
%100	%00.00	%47.10	%26.50	%14.70	%11.80	النسبة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

إن ما نسبته 5.90% من عينة الدراسة هم من ذو خبرة مهنية أقل من خمس سنوات بينما ما نسبته 44.10% هم من [10-5] وتعتبر الفئة الغالبة في هذه الحالة، وما نسبته 38.20% هم من فئة [15-10] وهي بهذا تحتل المرتبة الثانية وما نسبته 5.90% هم من فئة ذو خبرة مهنية [20-15] ، وما نسبته 5.90% هم من فئة ذو خبرة مهنية تفوق 20 سنة، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي:

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المجموع	أقل من 5 سنوات	[10 - 5]	[15 - 10]	[20 - 15]	20 سنة فأكثر
العدد	2	15	13	2	2
النسبة	5.90%	44.10%	38.20%	5.90%	5.90%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات التدريب :

إن ما نسبته 20.80% من عينة الدراسة هم من استفادوا من مرة واحدة من عملية التدريب، بينما ما نسبته 35.30% هم من استفادوا من مرتين من عملية التدريب، وما نسبته 29.40% هم من استفادوا من ثلاث مرات من عملية التدريب، وما نسبته 14.70% هم من استفادوا من أكثر من ثلاث مرات عملية التدريب، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد مرات التدريب

المجموع	مرة واحدة	مرتين	ثلاث مرات	أكثر من ثلاث مرات
العدد	7	12	10	5
النسبة	20.80%	35.30%	29.40%	14.70%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثالث : نتائج اختبار صدق المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان

أولاً: نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان

يوضح الجدول أدناه نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لجميع أسئلة قائمة الاستبيان، حيث أخذت هذه الأسئلة شكل "ليكارت" وتكونت من أكثر من عنصر رئيسي وفرعي:

جدول رقم (2-9) : نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان

الرمز	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
X ₁	مهارات وقدرات المتدرب	05	.925	.961
X ₂	وسائل التدريب	05	.784	.885
X ₃	البرامج التدريبية	05	.707	.707
X ₄	الاحتياجات التدريبية	05	.824	.804
X	التدريب	20	.949	.907
Y	أداء العاملين	05	.835	.913
	كل فقرات الاستبيان	25	.960	.979

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.707-0.949) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.960) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وحيث أن قيمة معامل الصدق التي تساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فإن قيمة هذا المعامل قد تراوحت بين (0.796 – 0.962)، كما أن قيمة معامل الصدق لجميع الفقرات كان (0.974).

وهي معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وتشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة الاستبيان ومعبرة عن إجابات مفردات العينة، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث والاطمئنان إلى مصداقيتها، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع كما هي موضحة في قائمة الملاحق، وبذلك يكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة محل الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي

ومن أجل التأكد أيضاً من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور، فإذا كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً، يمكننا القول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات. من خلال برنامج spss تظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (10-2) : معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات

المتغير	المتغير X_1	المتغير X_2	المتغير X_3	المتغير X_4
المتغير X	معامل ارتباط بيرسون	.958**	.932**	.932**
	مستوى المعنوية	.000	.000	.000
	N	34	34	34

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن معاملات الارتباط قوية بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (X_w) والانحرافات المعيارية (S_i) والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات ومستوى المعنوية أيضاً لكل فقرة من محاور الدراسة، وفيما يلي سوف نقوم بعرض وتحليل كل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور القسم الأول

الفرع الأول: تحليل البعد الأول المتعلق ببعدها مهارات وقدرات المتدرب

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب وذلك من خلال الوسط الحسابي

والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-11) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X_{1-1}	3.5588	1.23561	71.176	1	16.794	0.000	موافق
X_{1-2}	3.0882	1.16431	61.764	3	15.466	0.000	محايد
X_{1-3}	3.3529	1.39006	67.058	2	14.065	0.000	محايد
X_{1-4}	2.6765	1.51198	53.53	5	10.322	0.000	محايد
X_{1-5}	3.0000	1.25529	60	4	13.935	0.000	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-12) يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.4419 وبوزن نسبي 71.176 % وبهذا تحتل الرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.0882 وبوزن نسبي 61.764% وبهذا يحتل الترتيب الثالثة ، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.3529 وبوزن نسبي 67.058% وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية ، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.6765 وبوزن نسبي 53.53% وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة ، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.0000 وبوزن نسبي 60.00% وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الثاني: تحليل البعد الثاني المتعلق ببعد وسائل التدريب

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد وسائل التدريب وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-12) : يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد وسائل التدريب

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X ₂₋₁	3.9118	1.28788	78.236	1	17.711	0.000	موافق
X ₂₋₂	2.8529	1.13170	57.058	5	14.699	0.000	محايد
X ₂₋₃	2.9706	1.48702	59.412	4	11.648	.026	محايد
X ₂₋₄	3.4706	1.16086	69.412	2	17.433	0.000	موافق
X ₂₋₅	3.2059	1.24996	64.118	3	14.955	0.000	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال جدول (2-13) يمكننا استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.9118 % وبوزن نسبي 78.236 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.8529 % وبوزن نسبي 69.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة ، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد تساوى مع درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.9706 % وبوزن نسبي 59.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.4706 % وبوزن نسبي 59.07 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.2059 % وبوزن نسبي 64.118 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الثالث: تحليل البعد الثالث المتعلق ببعد البرامج التدريبية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد البرامج التدريبية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة ببعد البرامج التدريبية

الدرجة الموافقة	مستوى المعنوية	قيمة T	ترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
موافق بشدة	0.000	22.399	1	84.118	1.09488	4.2059	X ₃₋₁
موافق	0.000	15.632	2	74.118	1.38234	3.7059	X ₃₋₂
محايد	0.000	11.648	4	59.412	1.48702	2.9706	X ₃₋₃
موافق	0.000	17.433	3	69.412	1.16086	3.4706	X ₃₋₄
محايد	0.000	13.719	5	57.648	1.22511	2.8824	X ₃₋₅

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (2-15) يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.2059 وبوزن نسبي 84.118 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.7059 % وبوزن نسبي 74.118 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.9706 وبوزن نسبي 59.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.4706 وبوزن نسبي 69.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.8824 وبوزن نسبي 57.648 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفرع الرابع: تحليل البعد الرابع المتعلق ببعث الاحتياجات التدريبية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف

المعياري وقيمة T في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات ببعدها الاحتياجات التدريبية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X ₄₋₁	2.9706	1.48702	59.412	4	11.648	0.000	محايد
X ₄₋₂	4.1765	1.16698	83.53	1	20.868	0.000	موافق
X ₄₋₃	2.9706	1.48702	59.412	4	11.648	0.000	محايد
X ₄₋₄	3.2941	1.11544	65.882	3	20.868	0.000	محايد
X ₄₋₅	4.1765	1.16698	83.53	1	17.220	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2-16) يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.9706 وبوزن نسبي 59.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.1765 وبوزن نسبي 83.53 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.9706 وبوزن نسبي 59.412 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.2941 وبوزن نسبي 65.882 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.1765 وبوزن نسبي 83.53 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويمكننا تلخيص عناصر المحور الأول والمتعلق بالتدريب كما يلي :

الجدول رقم (2-15) : ملخص نتائج التحليل الإحصائي ل فقرات البعد التدريب

البعد	الوسط	الانحراف	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
X ₁	3.1353	1.15546	62.706	15.822	0.000	محايد
X ₂	3.2824	.93045	65.648	20.570	0.000	محايد
X ₃	3.4471	.86698	68.942	23.183	0.000	موافق
X ₄	3.5176	.99223	70.352	20.672	0.000	موافق
X	3.3456	.92166	66.912	21.166	0.000	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور المحور الثاني أداء العاملين

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الثاني الخاصة بأداء العاملين وذلك من خلال الوسط الحسابي

والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-16) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بأداء العاملين

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
Y ₁	3.4706	1.16086	69.412	3	17.433	0.000	موافق
Y ₂	2.9706	1.48702	59.412	4	11.648	0.000	محايد
Y ₃	4.1765	1.16698	83.53	1	20.868	0.000	موافق
Y ₄	2.9706	1.48702	59.412	4	11.648	0.000	محايد
Y ₅	4.1765	1.16698	83.53	1	20.868	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.4706 وبوزن نسبي 69.412% وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.9706 وبوزن نسبي 59.412% وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.1765 وبوزن نسبي 83.53% وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.9706 وبوزن نسبي 59.412% ومعامل اختلاف 44.50% وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

$\alpha=$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 4.1765 وبوزن نسبي 83.53% وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha= 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وكما يمكننا أيضاً تلخيص أبعاد محاور القسم الثاني المتعلق بمستوى أداء العاملين كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-17) : يوضح ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحاور القسم الثاني

البعده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة
Y	3.5529	1.01152	71.058	20.481	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الأول: دراسة اتفاق أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

لقد تطرقنا في الأجزاء السابقة إلى اتجاهات أفراد العينة نحو محاور فقرات الاستبيان، ولكن المراد هنا معرفة اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الاستبيان، ومن أجل معرفة ذلك نقوم بإجراء الخطوات التالية:

أولاً: اختبار ليفن لتجانس التباين

نستخدم تحليل التباين الأحادي، من خلال تحليل متوسطات الخاصة بكل عناصر الدراسة، بحيث إذا كانت المتوسطات متساوية نقبل بأن هناك اتفاقاً لأفراد العينة حول فقرات ومحاور الاستبيان، لكن قبل إجراء تحليل التباين فإنه لا بد من تحقيق فرض تجانس التباين الذي يعد أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الاختبار، حيث يوفر البرنامج الإحصائي spss اختباراً لهذا الغرض وهو اختبار ليفن (Levene test) وفي الغالب عندما تكون التباينات غير متساوية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، حيث يفترض كما هو معروف أن الخطأ العشوائي له توزيع طبيعي كذلك، من خلال برنامج spss نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (2- 18) : اختبار ليفن لتجانس التباين

المتغيرات	Levene Statistic	df1	df2	مستوى المعنوية Sig
المتغير X ₁	1.205	3	30	.325
المتغير X ₂	1.110	3	30	.361
المتغير X ₃	.780	3	30	.515
المتغير X ₄	2.920	3	30	.050
المتغير X	2.315	3	30	.096
المتغير Y	3.373	3	30	.031

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) في مقابل الفرضية البديلة (عدم التجانس) بما أن مستوى المعنوية بالنسبة للمتغيرات أكبر من $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين وهو ما يمكننا من إجراء التحليل.

ثانياً: تحليل تباين اتجاه محاور الدراسة (إجمالي الأبعاد)

يمكننا تحليل التباين باتجاه محاور الدراسة (إجمالي الأبعاد) من أجل اختبار الفرضيات على النحو التالي :

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة لمؤسسة سونلغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد نحو محاور الدراسة.

الجدول رقم (2-19) : تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات		
.700	.478	.670	3	2.011	بين المجموعات	X ₁ المتغير
		1.402	30	42.046	داخل المجموعات	
			33	44.058	الإجمالي	
.889	.210	.196	3	.587	بين المجموعات	X ₂ المتغير
		.933	30	27.982	داخل المجموعات	
			33	28.569	الإجمالي	
.402	1.009	.758	3	2.274	بين المجموعات	X ₃ المتغير
		.751	30	22.531	داخل المجموعات	
			33	24.805	الإجمالي	
.696	.484	.500	3	1.500	بين المجموعات	X ₄ المتغير
		1.033	30	30.989	داخل المجموعات	
			33	32.489	الإجمالي	
.723	.445	.398	3	1.194	بين المجموعات	Y المتغير
		.895	30	26.838	داخل المجموعات	
			33	28.032	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين نتائج اختبار الفرضيتان والتي نلاحظ بأن جميع المستوى المعنوية Sig بالنسبة لمختلف الأبعاد كانت أكبر من $\alpha = 0.05$ مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد.

المبحث الثالث : اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات يجب إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، كما تم توضيحه سابقاً وذلك على النحو التالي :

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أهم الفروض التي يجب التحقق منها، ومن أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي تم اللجوء إلى اختبار كولمنجروف سمرنوف (K.S (Kolmogorov-Smirnov تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-20) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

مستوى المعنوية Sig	اختبار قيمة ks	Most Extreme Differences			Parameters Normal b),(a				
		Negative	Positive	Absolute	الانحراف للمعياري	المتوسط			
.729	.614	-.252	.354	.354	1.15546	3.1353	34	X ₁	المستغيرات
.601	.777	-.230	.308	.308	.93045	3.2824	34	X ₂	
.822	.802	-.212	.266	.266	.86698	3.4471	34	X ₃	
.337	.633	-.252	.337	.337	.99223	3.5176	34	X ₄	
.541	.781	-.165	.274	.274	.92166	3.3456	34	X	
.432	.898	-.141	.270	.270	1.01152	3.5529	34	Y	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أن نختبر الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H₀): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية (H₁): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعوننا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل التباين.

الفرع الثاني: اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذا يجب استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من مدى ملائمة خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيدا، من خلال برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

الجدول رقم (2-21) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
أداء العاملين	مهارات وقدرات المتدرب	الانحدار SSR	38.050	10	3.805	14.568	.000
		البواقي SSE	6.008	23	.261		
		الكل SST	44.058	33			
	وسائل التدريب	الانحدار SSR	24.761	10	2.476	14.952	.000
		البواقي SSE	3.809	23	.166		
		الكل SST	28.569	33			
	وسائل التدريب	الانحدار SSR	19.928	10	1.993	9.398	.000
		البواقي SSE	4.877	23	.212		
		الكل SST	24.805	33			
	الاحتياجات التدريبية	الانحدار SSR	31.942	10	3.194	134.171	.000
		البواقي SSE	.548	23	.024		
		الكل SST	32.489	33			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وتبعاً لارتفاع قيمة F المحسوبة عند جميع القيم عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (1%) ، كما يدل على ذلك بكون جميع مستويات المعنوية أقل من 0.05 في كل العلاقات، مما يظهر خطية النماذج أي أن خط الانحدار يلاءم البيانات، وبهذا يكون الفرض

القائم لتحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفروض الأخرى.

الفرع الثالث: بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار المتعدد)

سيتم استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية وباعتبار أهمية هذه الأخيرة فإنه سيتم اختبار الفروض الأساسية المتعلقة بنموذج الدراسة،

وفيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل B_1 حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلا جيدا والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل :

الجدول رقم (2-22) : نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار SSR	26.035	10	2.603	29.987	.000
البواقي SSE	1.997	23	.087		
الكلية SST	28.032	33			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كل ما سبق من الاختبارات يمكننا من اعتماد الطرق المعلمية في اختبار الفرضيات، ويعطي مصداقية أكبر لتنتائجها، وبالتالي الاعتماد عليها في رفض أو قبول الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات للدراسة التطبيقية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، ولذا سيتم اختبار الفرضيات الفرعية على

النحو التالي :

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى ككل التي تنص على أن : " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب(مهارات وقدرات المتدرب، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين." والجدول التالي يوضح لنا نتائج الانحدار المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقلة والمتمثلة في التدريب(مهارات وقدرات المتدرب ، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية) :

أولاً: تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

الجدول رقم(2-23) : معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

المتغير X	المتغير Y	
.911**	معامل ارتباط بيرسون	المتغير Y
.000	مستوى المعنوية	
34	N	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط قوي بين المتغيرين ، مما يؤدي بنا إلى القول بوجود تأثير واضح بين المتغيرين .

ثانياً: تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط

من أجل التأكد من علاقات التأثير بين التدريب وأداء العاملين، فإننا نستخدم نموذج الانحدار البسيط والذي

نلخص أهم نتائجه وفقاً لبرنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-24) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

.825	معامل التحديد المعدل Eta		.911a	معامل الارتباط R	
.42318	الخطأ المعياري		.830	معامل التحديد R ²	
.000 ^a	مستوى المعنوية		156.542	قيمة (F)	
Sig	t	Bêta	Erreur standard	b	المتغيرات
.460	.748		.277	.207	(Constante)
.000	12.512	.911	.080	1.000	X

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

1- معنوية نموذج الانحدار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث أن قيمة (F)

المحسوبة تساوي (156.542)، وقيمة مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية.

2- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم (Sig)، (T)

من خلال الجدول أعلاه يمكننا بأن نختبر فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H₀): $\beta_0 \neq \beta_1 \neq 0$

الفرضية البديلة (H₁): $\beta_0 = \beta_1 = 0$

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معنوية معلمة الميل β_1 والتي بلغت 1.000 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً (دور التدريب في تحسين أداء العاملين العاملين)، حيث أنه كلما ارتفعت نسبة التدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين للمنظمات بمقدار وحدة واحدة، كما بلغ مستوى المعنوية (P-Value = sig 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة التقاطع (الحد الثابت) β_0 والتي بلغت 0.207 تحت مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.460) وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى عدم معنوية المعلمة إحصائياً والتي لا تختلف عن الصفر.

كما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه بأن تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، والتي تم حسابها من خلال معامل التحديد (R^2) والذي كانت بنسبة (83.00%) والذي يعبر عن جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (0.825) والتي تدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرات، كما أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (82.50%) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى ككل التي تنص على أن: "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب (مهارات وقدرات المتدرب، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين".

والجدول التالي يوضح لنا نتائج الانحدار المتعدد للمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات المستقلة (مهارات وقدرات

المتدرب، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، والمتمثلة في عناصر التدريب):

أولاً: تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

الجدول رقم (2-25): معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

المتغير	المتغير X ₁	المتغير X ₂	المتغير X ₃	المتغير X ₄
المتغير Y	معامل ارتباط بيرسون	.815**	.854**	.760**
	مستوى المعنوية	.000	.000	.000
	N	34	34	34

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار المتعدد

من أجل التأكد من علاقات التأثير بين التدريب (مهارات وقدرات المتدرب، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية) وأداء العاملين، فإننا نستخدم نموذج الانحدار المتعدد والذي نلخص أهم نتائجه وفقا لبرنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-26) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Eta		معامل التحديد R ²		قيمة (F)
.972 ^a	.938		.946		.25153
معامل التحديد		الخطأ المعياري		مستوى المعنوية	
.972 ^a		.938		.000 ^a	
المتغيرات	b	Erreur standard	Bêta	t	Sig
(Constante)	.045	.216		.208	.036
X ₁	.054	.098	.061	.545	.009
X ₂	.025	.108	.023	.237	.014
X ₃	.079	.105	.068	.757	.025
X ₄	.969	.099	.951	9.834	.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

1- معنوية نموذج الانحدار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (α= 0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوى (126.168) ، وقيمة مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية.

2- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم (Sig)، (T)

من خلال الجدول أعلاه يمكننا بأن نختبر فرضيتين:

$$\beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0 : (H_0) \text{ الفرضية الصفرية}$$

$$\beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0 : (H_1) \text{ الفرضية البديلة}$$

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معنوية معلمة الميل β_1 والتي بلغت 0.054 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً (دور التدريب الخاصة بمهارات وقدرات المتدرب على أداء العاملين)، حيث أنه كلما

ارتفعت نسبة التدريب (مهارات وقدرات المتدرب) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين للمنظمات بمقدار 0.054 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.009) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة الميل β_2 والتي بلغت 0.025 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا (دور التدريب الخاصة بوسائل التدريب على أداء العاملين)، حيث أنه كلما ارتفع التدريب (وسائل التدريب) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.025 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.014) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة الميل β_3 والتي بلغت (0.079) والتي تشير إلى إيجاد علاقة بين المتغيرين إحصائيا (دور التدريب الخاصة بالبرامج التدريبية على أداء العاملين)، حيث أنه كلما ارتفع التدريب (البرامج التدريبية) بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض في أداء العاملين بمقدار 0.079 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.025) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة الميل β_4 والتي بلغت (0.969) والتي تشير إلى إيجاد علاقة بين المتغيرين إحصائيا (دور التدريب الخاصة بالاحتياجات التدريبية على أداء العاملين)، حيث أنه كلما ارتفع التدريب (الاحتياجات التدريبية) بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض في أداء العاملين بمقدار 0.969 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة التقاطع (الحد الثابت) β_0 والتي بلغت 0.045 تحت مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.036) وهو أكبر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى عدم معنوية المعلمة إحصائيا والتي لا تختلف عن الصفر.

كما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه بأن تأثير المتغيرات المستقلة (مهارات وقدرات المتدرب، وسائل التدريب، البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، والمتمثلة في عناصر التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين)، والتي تم حسابها من خلال معامل التحديد (R^2) والذي كانت بنسبة (94.60%) والذي يعبر عن جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (0.938) والتي تدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرات، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع بنسبة (93.80%) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

خلاصة

استهدفت الدراسة في هذا الفصل بقيام الدراسة التطبيقية من أجل التعرف على اتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة بشأن موضوع ، ولتحديد مدى اتفاق نتائج التحليل الإحصائي مع نتائج الدراسة النظرية، بالإضافة إلى الاختبار الميداني لفروض البحث، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات وكيفية تصميم قائمة الإستبيان وأساليب التحليل الإحصائي، ثم أستعرض في المبحث الثاني نتائج التحليل الإحصائي والتي تضمنت نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان ونسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة القائمة، وكذلك النتائج النوعية والوصفية لمفردات العينة، ونتائج اختبار معاملي الثبات والصدق للإجابة على أسئلة الإستبيان، بالإضافة إلى دراسة الأهمية النسبية لمتغيرات أبعاد الدراسة التطبيقية، كما تم التطرق في المبحث الثالث إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد كأحد أساليب التحليل الإحصائي للتحقق من مدى صحة أو رفض هذه الفروض.

كما خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- إن نسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة قائمة الإستبيان قد بلغت (86%) وهي نسبة جيدة تسمح بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية؛
- إن معاملات ثبات وصدق إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الإستبيان قد اتصفت بأنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وأكدت على وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة هذه القائمة مما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث؛
- إن ارتفاع مؤشرات الأهمية النسبية لمعظم متغيرات (أبعاد أو محاور) الدراسة التطبيقية مما يدعم الإطار النظري.

والمخاض

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام و في مؤسسة سونلغاز بشكل خاص يمكننا القول بأن عملية تدريب العمال أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر إذ يعد تدريب هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ بدوره يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

حيث يساعد ويساهم بشكل كبير في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات و فعاليتها وتجويد السلع ان كانت مؤسسة إنتاجية والخدمات إن كانت مؤسسة خدماتية، وهنا يمكننا القول وجوب توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين والمنظمة من الناحيتين، من ناحية الخبرات لدى العاملين وتسهيل طرق عملهم ومن ناحية أخرى مواكبة الحضارة و التكنولوجيا الحديثة.

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية :
1. إن مهارات وقدرات التي يكتسبها المتدرب تؤثر إيجابيا من رفع الكفاءة والفعالية وأداء العاملين.
 2. إن الوسائل الموارد الجيدة المستخدمة في عملية التدريب تساعد الشركة من الرفع كفاءتها وفعاليتها من خلال الأداء الجيد العاملين.
 3. إن البرامج التدريبية المتطورة التي يمكن استخدامها في العملية التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في الشركة من أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية يجعلهم يساهمون في عملية خلق قيمة مضافة.
 4. إن الإعداد والتخطيط اللازم للاحتياجات لعملية التدريب لشركة سونلغاز على الرفع من الكفاءة والفعالية وأداء العاملين.
 5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. في ما يتعلق ب :
 6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مهارات وقدرات المتدرب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
8. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية البرامج التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
9. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- التوصيات:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- ✓ العمل على توعية المورد البشري داخل المؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع منهج متبع وخطة مميزة للتدريب وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاح سيرورة العمل.
 - ✓ وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.
 - ✓ زيادة فرص التدريب في الخارج وذلك لمواكبة التطور الاقتصادي والاحتكاك بالحضارات الأخرى.
 - ✓ تنوع البرامج التدريبية التي تضمن تعزيز احتياجات العمال من مهارات ومعارف وقدرات مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
 - ✓ المرونة في تطبيق البرنامج التدريبي داخل المؤسسة لدى العاملين أي التحسين من النواقص في مجال التسيير ومحاولة إيجاد الحلول بعد كل تدريب.
 - ✓ وضع خطة محكمة ومستمرة دون انقطاع وذلك من أجل رقابة مدى نجاح وصيرورة الخطة التدريبية مع تصليح الأخطاء إن وجدت.
 - ✓ الأخذ برأي العاملين أثناء وقبل بدأ البرنامج التدريبي مع اختيار أحسن المدربين وأحسن المواضيع لصالح المؤسسة ويختم ذلك باختبار معرفة مدى تحسين أداء العامل.
 - ✓ التركيز على التدريب الميداني وزيادة عدد الدورات التدريبية مع وضع الأهداف لكل برنامج تدريبي.
 - ✓ العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء داخل المؤسسة .

- آفاق الدراسة :

يمكننا أن نقول بأن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة تبقى لها بعض النقائص، كما تعتبر بمثابة محاولة أخرى لفتح المجال لبحوث ودراسات أخرى حول هذا الموضوع الذي يبقى مجاله واسع للدراسة والتعمق في البحث، وفي هذا

الصدد يمكننا أن نقترح بعض المواضيع التي تبين لنا من خلال هذا البحث أنها يمكن أن تكون بداية لمواضيع أخرى جديرة بالدراسة والاهتمام نذكر منها:

- دراسة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة أثر ممارسة التكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة أثر الأساليب الحديثة في التسيير على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فائفة المرادج

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
2. الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2014.
3. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
4. حازم أحمد فروانة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح، غزة، 2016.
5. حسين محمد حرا حشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 .
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
8. سرار عمر، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
9. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
10. سيكاران أوما، "طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل على بسيوني، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
11. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف، شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
13. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 1999- 2000 .
14. عقلة محمد المبيضي، التدريب الإداري الموجه للأداء، بحوث الدراسات.
15. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
16. علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 98، المجلد 23، 2016.

17. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
18. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006.
19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1991.
20. غني دحام تنادي الزبيدي، وآخررون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016.
21. فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
22. لعربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012.
23. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
24. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.
25. مهدي ولد علي. بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثر على إدارة الموارد البشرية. مذكرة ليسانس معهد علوم تسيير - فرع إدارات أعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2004.
26. نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
27. ولد بابا علي مهدي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على أداء الموارد البشرية، حالة فرع المضادات الحيوية، مذكرة ليسانس فرع علوم التسيير، إدارة أعمال، دفعة 2004.
- المراجع باللغة الأجنبية :

1. Matoury B.Crozet G.Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002.

فناجج وبرفامج

SPSS والإحصائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة " دور التدريب في تحسين أداء العاملين"

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أتشرف بأن أطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين " أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل بأن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث. علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

I بيانات عامة عن مستوفى الاستمارة					
02	العمر	أقل من 30	30 إلى أقل من 40	40 إلى أقل من 50	50 سنة فأكثر
03	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماجستير	دراسات عليا أخرى
04	الوظيفة الحالية	مدير	مدير فرعي	رئيس قسم	رئيس مصلحة عون إداري
05	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10	10 إلى أقل من 15	15 إلى أقل من 20 20 سنة فأكثر
06	عدد مرات التدريب	مرة واحدة	مرتين	ثلاث مرات	أكثر من ثلاث مرات

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة " دور التدريب في تحسين أداء العاملين " ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية .

المحور الأول: التدريب

أولا : مهارات وقدرات المتدرب

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال عملية التدريب في عمله.					
2	يملك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب.					
3	يملك المتدرب حب الإطلاع على ما هو جديد في مجال عمله					
4	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.					
5	يراعي التدريب التدرج لقدرات ومهارات المتدرب في العملية التدريبية.					

ثانيا : وسائل التدريب

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد الوسائل السمعية والمرئية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب بالمؤسسة					
2	يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة بالمؤسسة					
3	يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار والاستفادة من آراء الآخرين.					
4	تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية ومعالجة الأخطاء في وقتها.					
5	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية.					

ثالثا: البرامج التدريبية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم الإدارة بالبنك بوضع برامج تدريبية ملائمة هادفة لدى العاملين لتحقيق أهدافها.					
2	تهتم الإدارة بوضع برامج تدريبية تتلائم مع الاحتياجات الموضوعية بالبنك لإشراكهم في تطوير مهاراتهم الشخصية.					
3	البرامج التدريبية التي توفرها الإدارة سابقا بالبنك كانت فعالة لغرض تطوير مهارات العاملين .					
4	الندوات والمؤتمرات التي تنشطها الشركة تزيد من الحصيلة المعرفية للموظف و تزيد من أدائه .					
5	تعمل الشركة على تطوير البرامج التدريبية بصورة مستمرة					

رابعاً : الاحتياجات التدريبية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم إدارة الشركة بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد .					
2	تعمل الشركة على وضع أهداف الاحتياجات التدريبية بصورة مسبقة وواضحة ودقيقة					
3	التدريب المتبع يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها باللوائح					
4	فترات التدريب المتبعة تعد وفق المعايير التدريبية الموضوعية بخطة الشركة					
5	تهتم الشركة بالاحتياجات التدريبية الخاضعة للقياس والتقييم					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بعد نهاية الفترة التدريبية					
2	تقييم أداء العاملين الشركة يؤثر إيجاباً علي الأداء					
3	أسلوب تقييم الأداء بالشركة يحتاج إلى تطوير					
4	يشارك العاملين في الشركة في عملية التقييم					
5	يمكن القول بأن الأداء بالشركة مرتفع					

النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	9	26.5	26.5	26.5
بين 30 سنة و 40 سنة	18	52.9	52.9	79.4
Valid بين 40 سنة و 50 سنة	4	11.8	11.8	91.2
أكثر من 50 سنة	3	8.8	8.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الشهادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	6	17.6	17.6	17.6
ليسانس	13	38.2	38.2	55.9
Valid ماجستير	10	29.4	29.4	85.3
دراسات عليا	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المهنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	4	11.8	11.8	11.8
رئيس مصلحة	5	14.7	14.7	26.5
Valid رئيس مكتب	9	26.5	26.5	52.9
عون مهني	11	32.4	32.4	85.3
أخرى	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعدها مهارات وقدرات المتدرب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	5

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعدها وسائل التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	5

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعدها البرامج التدريبية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	5

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان لبعدها الاحتياجات التدريبية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	5

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان للمحور الأول الخاص بالتدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	20

نتائج اختبار معامل الثبات لأسئلة قائمة الاستبيان للمحور الثاني الخاص بأداء العاملين

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	5

نتائج اختبار معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	25

معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من المحور الأول والمعدل الكلي لفقرات المحور الأول

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X
Pearson Correlation	.958**	.932**	.907**	.932**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34

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

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1.1	34	3.5588	1.23561	.21191
X1.2	34	3.0882	1.16431	.19968
X1.3	34	3.3529	1.39006	.23839
X1.4	34	2.6765	1.51198	.25930
X1.5	34	3.0000	1.25529	.21528

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1.1	16.794	33	.000	3.55882	3.1277	3.9899
X1.2	15.466	33	.000	3.08824	2.6820	3.4945

X1.3	14.065	33	.000	3.35294	2.8679	3.8380
X1.4	10.322	33	.000	2.67647	2.1489	3.2040
X1.5	13.935	33	.000	3.00000	2.5620	3.4380

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد وسائل التدريب

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X2.1	34	3.9118	1.28788	.22087
X2.2	34	2.8529	1.13170	.19409
X2.3	34	2.9706	1.48702	.25502
X2.4	34	3.4706	1.16086	.19909
X2.5	34	3.2059	1.24996	.21437

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X2.1	17.711	33	.000	3.91176	3.4624	4.3611
X2.2	14.699	33	.000	2.85294	2.4581	3.2478
X2.3	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
X2.4	17.433	33	.000	3.47059	3.0655	3.8756
X2.5	14.955	33	.000	3.20588	2.7698	3.6420

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد البرامج التدريبية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X3.1	34	4.2059	1.09488	.18777
X3.2	34	3.7059	1.38234	.23707
X3.3	34	2.9706	1.48702	.25502
X3.4	34	3.4706	1.16086	.19909
X3.5	34	2.8824	1.22511	.21010

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X3.1	22.399	33	.000	4.20588	3.8239	4.5879
X3.2	15.632	33	.000	3.70588	3.2236	4.1882
X3.3	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
X3.4	17.433	33	.000	3.47059	3.0655	3.8756
X3.5	13.719	33	.000	2.88235	2.4549	3.3098

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الاحتياجات التدريبية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X4.1	34	2.9706	1.48702	.25502
X4.2	34	4.1765	1.16698	.20014
X4.3	34	2.9706	1.48702	.25502
X4.5	34	3.2941	1.11544	.19130
X4.4	34	4.1765	1.16698	.20014

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X4.1	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
X4.2	20.868	33	.000	4.17647	3.7693	4.5837
X4.3	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
X4.4	20.868	33	.000	4.17647	3.7693	4.5837
X4.5	17.220	33	.000	3.29412	2.9049	3.6833

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بمحور أداء العاملين

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y1	34	3.4706	1.16086	.19909
Y2	34	2.9706	1.48702	.25502
Y3	34	4.1765	1.16698	.20014
Y4	34	2.9706	1.48702	.25502
Y5	34	4.1765	1.16698	.20014

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y1	17.433	33	.000	3.47059	3.0655	3.8756
Y2	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
Y3	20.868	33	.000	4.17647	3.7693	4.5837

Y4	11.648	33	.000	2.97059	2.4517	3.4894
Y5	20.868	33	.000	4.17647	3.7693	4.5837

ملخص نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول الخاص بالتدريب

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
X1	34	3.1353	1.15546	.19816
X2	34	3.2824	.93045	.15957
X3	34	3.4471	.86698	.14869
X4	34	3.5176	.99223	.17017
X	34	3.3456	.92166	.15806

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	15.822	33	.000	3.13529	2.7321	3.5385
X2	20.570	33	.000	3.28235	2.9577	3.6070
X3	23.183	33	.000	3.44706	3.1446	3.7496
X4	20.672	33	.000	3.51765	3.1714	3.8639
X	21.166	33	.000	3.34559	3.0240	3.6672

ملخص نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني الخاص بأداء العاملين

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	34	3.5529	1.01152	.17347

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y	20.481	33	.000	3.55294	3.2000	3.9059

تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X Y BY الاستفادة

/STATISTICS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1	1.205	3	30	.325
X2	1.110	3	30	.361
X3	.780	3	30	.515
X4	2.920	3	30	.050
X	2.315	3	30	.096
Y	3.373	3	30	.031

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	2.011	3	.670	.478	.700
	Within Groups	42.046	30	1.402		
	Total	44.058	33			
X2	Between Groups	.587	3	.196	.210	.889
	Within Groups	27.982	30	.933		

	Total	28.569	33			
	Between Groups	2.274	3	.758	1.009	.402
X3	Within Groups	22.531	30	.751		
	Total	24.805	33			
	Between Groups	1.500	3	.500	.484	.696
X4	Within Groups	30.989	30	1.033		
	Total	32.489	33			
	Between Groups	1.194	3	.398	.445	.723
X	Within Groups	26.838	30	.895		
	Total	28.032	33			
	Between Groups	2.593	3	.864	.832	.487
Y	Within Groups	31.172	30	1.039		
	Total	33.765	33			

اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)

ONEWAY X1 X2 X3 X4 BY Y

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	38.050	10	3.805	14.568	.000
X1	Within Groups	6.008	23	.261		
	Total	44.058	33			
	Between Groups	24.761	10	2.476	14.952	.000
X2	Within Groups	3.809	23	.166		
	Total	28.569	33			
	Between Groups	19.928	10	1.993	9.398	.000
X3	Within Groups	4.877	23	.212		
	Total	24.805	33			

	Between Groups	31.942	10	3.194	134.171	.000
X4	Within Groups	.548	23	.024		
	Total	32.489	33			

ONEWAY X BY Y

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

X

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26.035	10	2.603	29.987	.000
Within Groups	1.997	23	.087		
Total	28.032	33			

Correlations

		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	.847**	.874**	.838**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
X2	Pearson Correlation	.847**	1	.761**	.874**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
X3	Pearson Correlation	.874**	.761**	1	.766**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34
X4	Pearson Correlation	.838**	.874**	.766**	1	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34
Y	Pearson Correlation	.815**	.854**	.760**	.972**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

N	34	34	34	34	34
---	----	----	----	----	----

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

تحليل علاقات الأثر باستخدام معامل الارتباط بالنسبة الفرضية الرئيسية

CORRELATIONS

/VARIABLES=X Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		X	Y
Y	Pearson Correlation	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

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

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.911 ^a	.830	.825	.42318

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.034	1	28.034	156.542	.000 ^b
	Residual	5.731	32	.179		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.207	.277		.748	.460
X	1.000	.080	.911	12.512	.000

a. Dependent Variable: Y

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار العياري المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.946	.938	.25153

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.930	4	7.982	126.168	.000 ^b
	Residual	1.835	29	.063		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.045	.216		.208	.036
X1	.054	.098	.061	.545	.009
X2	.025	.108	.023	.237	.014

X3	.079	.105	.068	.757	.025
X4	.969	.099	.951	9.834	.000

a. Dependent Variable: Y

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.663	.653	.59588

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.402	1	22.402	63.092	.000 ^b
	Residual	11.362	32	.355		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.317	.299		4.399	.000
	X1	.713	.090	.815	7.943	.000

a. Dependent Variable: Y

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

REGRESSION

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 ^a	.730	.721	.53401

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.639	1	24.639	86.404	.000 ^b
	Residual	9.125	32	.285		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.505	.340		1.482	.148
	X2	.929	.100	.854	9.295	.000

a. Dependent Variable: Y

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.578	.564	.66757

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.504	1	19.504	43.766	.000 ^b
	Residual	14.261	32	.446		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.496	.476		1.043	.305
	X3	.887	.134	.760	6.616	.000

a. Dependent Variable: Y

تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 ^a	.944	.943	.24205

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.890	1	31.890	544.295	.000 ^b
	Residual	1.875	32	.059		
	Total	33.765	33			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.068	.155		.438	.664
	X4	.991	.042	.972	23.330	.000

a. Dependent Variable: Y

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ