



جامعة الشهيد حمّـة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان

أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف:
- د. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطلبة :
- عواطف عطاء الله
- مروة نغموش نصر

لجنة المناقشة

الرتبة	المؤسسة	الدرجة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	خالد علي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	مرزوقي مرزوقي
مناقشا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	بديده حورية



جامعة الشهيد حمّـة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان

أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
الإقتصادية
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف:
- د. مرزوقي مرزوقي

من إعداد الطلبة :
- عواطف عطاء الله
- مروة نغموش نصر

لجنة المناقشة

الرتبة	المؤسسة	الدرجة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	خالد علي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	مرزوقي مرزوقي
مناقشا	جامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي	أ. محاضر (أ)	بديده حورية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين وإمام المتقين والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، وعلى آله وصحبه الطاهرين أجمعين والتابعين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور : مرزوقي مرزوقي الأستاذ المشرف الذي ساهم معنا بجهده ووقته ، ونصائحه القيمة .

كما تتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل إطارات وعمال مؤسسة إتصالات الجزائر وأخص بالذكر السيد إدريس سلمى مدير الموارد البشرية بالمؤسسة الذي قدم لنا يد العون لإنجاز هذا

العمل

ولهؤلاء

جميعاً أقول جزاكم الله عنا كل الخير

إهداء

إلى

والذي الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى

كل أفراد العائلة

إلى مرفيقة هذا العمل مروة

إهداء

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله ، الى كل من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل

المبتغى ، الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة ، ابي الغالي اطال الله في عمره

الى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف ، امي

الى سندي وقوتي وملذي بعد الله ، اخوتي ، اخواتي

الى كل افراد عائلة نروجي فردا فردا

الى قررة عيني الى من كان دعما لي ومرفيقا لي في الحياة نروجي الغالي ، مرفيق درربي

الى من تذوقت معهم اجمل اللحظات ، نرملاتي ، نرميلاتي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة، وموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الإستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع إستمارة الإستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدارها 95 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الإنحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) كما تم استخدام أساليب الإنحدار والإرتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى ان التدريب عامل فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أساليب التدريب، الأداء، الأداء الوظيفي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of training on improving job performance in the economic institution, where the applied aspect was dropped on the Algeria Telecom Corporation in the valley, and we relied in this study on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon, the subject of research, and to achieve this goal we used the questionnaire As a study tool, the questionnaire was distributed within the institution to a sample of 95 workers, and we relied on data analysis on the SPSS program, the Excel spreadsheet program, and to test the hypotheses, we adopted the arithmetic averages, the use of standard deviation, the One Way Anova test as well. Regression and correlation methods were used to prove the existence of a relationship between the study variables, and in the end, the study concluded that training is an effective factor in the organization as it represents the main pillar in developing and improving the performance of the workforce.

Keywords: training, training methods, performance, job performance.

فهرس المحتويات

	البسمة
	شكر وعران
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية
8	المطلب الأول: إستراتيجية التدريب و الأداء الإستراتيجي
8	الفرع الأول: إستراتيجية التدريب
8	الفرع الثاني: الأداء الإستراتيجي
10	الفرع الثالث: علاقة الأداء بإستراتيجية التأهيل والتدريب
10	المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين
10	الفرع الأول: علاقة التدريب بباقي الوظائف الموارد البشرية
12	الفرع الثاني: مفهوم و أسس التدريب الموجه بالأداء
13	الفرع الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء وتطويره
14	الفرع الرابع: التدريب وعلاقته بالأداء
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب والأداء الوظيفي
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

19	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية المديرية العملية لإتصالات الجزائر الوادي	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
24	الفرع الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي
25	الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة
28	الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة
29	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة
29	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
30	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
31	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
32	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية
33	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
33	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة
33	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التدريب)
37	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)
38	الفرع الثالث: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين
39	الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب ومتغير أداء العاملين
39	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
39	الفرع الأول: عرض نتائج فرضيات الدراسة

فهرس المحتويات

47	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل
50	خاتمة
53	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	تعيين	الرقم
9	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الإستراتيجي.	1-1
25	مقياس ليكارت الثلاثي	1-2
26	الاوزان النسبية	2-2
29	يبين صدق وثبات أداة الدراسة	3-2
30	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	4-2
31	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:	5-2
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية	6-2
33	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: أساليب التدريب	7-2
34	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: المدربين	8-2
36	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: المتدربين " العمال "	9-2
37	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: أداء العاملين	10-2
38	ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي	11-2
39	علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب (أساليب التدريب، المدربين، المتدربون) ومتغير أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي	12-2
40	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى	13-2
42	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	14-2
43	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	15-2
45	نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير الجنس على الأداء العاملين	16-2
45	نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين	17-2
46	نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي	18-2
46	يبين نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين	19-2

فهرس الأشكال

الصفحة	تعين	الرقم
12	علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الأداء	1-1
28	نموزج الدراسة	1-2
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على دائرة النسبة	2-2
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية	3-2
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية	4-2
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية اعتمادا على الدائرة النسبية:	5-2

مقدمة

1- تمهيد

يعود الإهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى إعتبار العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة إقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

تعتبر إدارة الموارد البشرية حلقة الإتصال بين الإدارة والعمال من ناحية وبين الإدارة والنقابة من ناحية أخرى فهي تعمل على تدعيم وتوثيق العلاقة مع النقابة ولا يقتصر النشاط عند هذا الحد وإنما لا بد من صيانة والحفاظة على القوة البشرية من أي أخطار تهددهم في البيئة العمل.

لعل التدريب بعنوان أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي مسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها والحفاظة على جودة منتوجاتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستو أهم العلمي والمهني.

من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب فيه نجد الإدارة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموارد البشرية التي من أهمها الاستقطاب، التعيين، التحفيز وتقييم الأداء، القيادة، الإشراف، التدريب، وغيرها من العمليات، كما نعتبر الموارد البشرية كذلك دعامة النظام الإقتصادي لأي بلد من البلدان العالم حيث تهتم البلدان التامة بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها آثار سياسية وإقتصادية واجتماعية إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلاد وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة في تشخيص دور وظيفة إحدى عناصر تسيير الموارد البشرية وهي العملية التدريبية لمحاولة معرفة تأثير هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الأداء في المؤسسة وقد جاءت معنوية كالتالي: أثر التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسات الجزائرية

2- إشكالية البحث:

من هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات الإقتصادية ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا. مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا خاصة و إننا نعيش مرحلة جديدة في الإقتصاد، إلا وهي مرحلة إقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها وتمكنها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع.

وهذه الدراسة في مجالات تحسين عائد الإستثمار في الرأسمال البشري (الأداء الوظيفي) من خلال تحسين فاعلية برامج التدريب في مؤسساتنا على هذا الأساس تظهر الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية ؟

3- الأسئلة الفرعية:

و إنطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة إصالات الجزائر بالوادي ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمدربين على الأداء أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتدربين (العمال) على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي؟

4 - فرضيات الدراسة:

1- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

2- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمدربين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

3- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتدربين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

4- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

5- مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- إهتمام المؤسسات بتطوير عمالها و تحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب.

- الرغبة الشخصية للتطرق إلى موضوع التدريب.

6 - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وخصوصا المؤسسات الإقتصادية وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل التنافسية المدى لأهم موارد المؤسسة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق المؤسسة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليميا ودوليا

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الإستراتيجي لوظيفة التدريب في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي فيها

- وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة المؤسسات الجزائرية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني سياسة التدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء الوظيفي ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات

كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الإستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب و إيجاد الأليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع الأداء الوظيفي في المؤسسات.

7 - أهداف الدراسة: ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف أهمها:

- محاولة معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

- إبراز أثر التدريب على المؤسسات الاقتصادية لإتصالات الجزائر بالوادي

- معرفة مدى التزام الإدارة العليا لتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب

- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب

8- حدود الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة و فهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- الحدود المكانية: تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان سنة 2021

- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي المؤسسة الاقتصادية لإتصالات الجزائر بالوادي، حسب الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة المهنية.(كما هو موضح في الجزء الأول من الإستبيان)

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من التدريب (أساليب التدريب، المدربون، المتدربين) وأداء العاملين في

مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي،(كما هو موضح في الجزء الثاني من الإستبيان).

9- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية اعتمدنا على

المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي

في دراسة العينة، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، المجالات، والرسائل الجامعية، أما فيما يتعلق بالجانب

التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الإستبيان للحصول على

المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل إختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك

من أجل تحليل ومعالجة معطيات الإستبيان.

10- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب، مذكرات من مختلف الجامعات والمجلات)، كما اعتمدنا

في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة، والمقابلة التي وجهت إلى مدير المؤسسة

الإقتصادية لإتصالات الجزائر بالوادي، والاستمارات (الاستبيان) التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

11- صعوبات الدراسة:

-صادفنا في إطار إنجاز هذا البحث العديد من الصعوبات لعل أهمها هو ذلك المتمثل في صعوبة الحصول على كل الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، ولم يكن هناك تعاون كبير من قبل الجميع، الشيء الذي تطلب الكثير من الوقت والجهد من أجل إعداد البحث.

- الظروف الصعب بسبب Covid – 19.

12- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم عملنا إلى فصلين، الفصل الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثاني يشمل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، تمت معالجته من خلال مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إستراتيجية التدريب والأداء الإستراتيجي والعلاقة بينهما، كذلك علاقة التدريب بباقي وظائف الموارد البشرية، ثم انتقلنا للمبحث الثاني إلى لدراسات السابقة والفرق بينهما وبين الدراسة الحالية

الفصل الثاني: ويشمل الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية لإتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات للوصول إلى النتائج، ثم تفسيرها ومناقشتها، والتوصل إلى النتيجة النهائية للموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد التدريب من المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المؤسسة، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل انواع استثمارات المؤسسة، وانه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والبعيد على حد سواء. تحقيق أهداف المؤسسة لا تتحقق إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

سنقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عن التدريب وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة والعلاقة بينهما، كما سنقدم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية بصفة مباشرة أو غير مباشرة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية. قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين في المطلب الأول سنتطرق إلى مفاهيم إستراتيجية التدريب والأداء الإستراتيجي، كذلك علاقة الأداء بإستراتيجية التاهيل والتدريب، أما في المطلب الثاني سنبرز العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب و الأداء الإستراتيجي

الفرع الأول: إستراتيجية التدريب

أولاً: تعريف إستراتيجية التدريب

1- تعريف إستراتيجية التدريب:

التعريف الأول: إستراتيجية التدريب هي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعاف والكفاءات والقدرات.¹

التعريف الثاني: إستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتغير سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، فالتدريب لا يعتمد على مجرد القاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد.²

التعريف الثالث: مجموعة من الأساليب والقواعد المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة³

الفرع الثاني: الأداء الإستراتيجي

أولاً: تعريف الأداء الإستراتيجي

التعريف الأول: يعرف الأداء الإستراتيجي على انه درجة تحقيق القيمة والإنجاز من قبل المنظمة لزيائنها ولأصحاب المصالح على نطاق أوسع⁴.

¹ - Denis Iecenerd Rodney mcadana (2001) Ihe strategic impact application of the business excellence model: implucation for Quality training development sournal of European inductrual training vol (26) issue(1)

² - سلطان انس، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، دراسة الأثار الوسيطة لراس المال البشري، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة الاردنية في مدينة عمان، جامعة الترق الاوسط (2015) ص 17

³ - العواودة وليد مجلي، أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الادارية في جامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث، الاردن، المجلد 17 - العدد 5، 2011.

⁴ - Daft ,R(2012) ,organization theorg and ,dresign ,nelson education

التعريف الثاني: وهناك من عرف الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاسا لتحقيق اهدافها الطويلة المدى، وأهدف البقاء والتكيف والنمو¹ والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية وجوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية.²

التعريف الثالث: عرف الأداء الإستراتيجي على انه يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المدى القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحتها.³

الجدول (1-1): إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الإستراتيجي.

المصدر	مفهوم الأداء الإستراتيجي
1	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر الية على انه يبين كيف تعمل المنظمة اجمالا
2	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لا رضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية
3	هو نتيجة لفعالية المنظمة والذي يمثل استجابة لميكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، معدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي
4	هو النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة
5	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق اهدافها.

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينه من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاسط)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (01)، جامعة بابل، العراق، 2012، ص58.

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية لتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2012، ص145

² -عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة لتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات، جامعة بن بوعلي، الشلف، ص07

³ -احمد سليمان مُجّد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار استراتيجيات التصنيع البيئي (دراسة تحليلية لأداء عينه من المديرين في الشركة العامة لللبسة الجاهزة في محافظة نينوى)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، العدد 09، المجلد الخامس، ص17.

الفرع الثالث: علاقة الأداء بإستراتيجية التأهيل والتدريب

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة من قدرات و إمكانيات و مهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لا نجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط لنقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها، بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.¹

المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين

ان للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة حيث يوفر للعامل طرق تعلم حديثة مواكبة لتخصصه ومن ثم زيادة في كفاءة وتطور أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. سنتطرق في هذا المطلب إلى علاقة التدريب بباقي الوظائف الموارد البشرية، و أيضا إلى مفهوم وأسس التدريب الموجه بالأداء و أيضا إلى أثر التدريب على تحسين الأداء وتطويره، وأيضا إلى التدريب وعلاقته بالأداء.

الفرع الأول: علاقة التدريب بباقي الوظائف الموارد البشرية

يعتبر التدريب أحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة المواد البشرية وله علاقة مع أنشطتها وسوف نوضح بعض منها فيما يلي:

1- توصيف وتحليل الوظائف:

الهدف من تحليل وتوصيف الوظائف هو جمع المعلومات من المسؤوليات المتصلة بتلك الوظائف، حي يقوم بجمع هذه المعلومات موظف الموارد البشرية فيساعد في إعداد توصيفات وظيفية، وهذه التوصيفات الوظيفية هي الركيزة التي تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمنشأة.

فتحليل الوظيفة وتوصيفها يساعد على تحويل وصياغة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية على مستوى الخطة، أي التدريب على المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف في وظيفته الحالية والمستقبلية، ويساهم أيضا في تحديد منظمي البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في التدريب.²

2- علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:

يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من تدريب بشكل مبدئي على متطلبات لنتائج تخطيط الموارد البشرية التي تحددها عادة في ظل أهداف وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية.³

¹ - محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائر، 2014، ص56.

² - Kenan online.com /users/ahmed Kondy/ posts /3262648,16/02/2015,22;10h.

³ - نعم ابراهيم، ظاهرة تنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص240.

فتخطيط الموارد البشرية يسعى إلى التحديد مستويات المعرفة والمهارة، والقدرة والخبرة المطلوبة وتحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة وبتالي تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم والنوع وإعداد البرامج التدريبية المناسبة.¹ وعليه فإن أهداف التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية إذن والتدريب.

له علاقة مباشرة بتخطيط موارد البشرية وعلى الأخص عندما تجد المنظمة صعوبة في إيجاد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.²

3- علاقة التدريب بتقييم الأداء:

تتقرر احتياجات تدريب الموارد البشرية التي ليست جديدة في المنظمة عادة على ضوء النتائج التي يتوصل إليها قياس وتقييم العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية من طريق مستوى أداء وسلوك الأفراد خلال القياس، مبينة لنا الضعف و أسباب انخفاض الأداء والسلوك المعايير المطلوبة منه، وهل هذي المشكلة تتطلب تدريب ام تتطلب تحفيز، ام ان سببها عائد إلى امور تنظيمية داخلية المنظمة.³

إذا فقياس الأداء يحدد لنا فيما إذا كان الفرد بحاجة إلى تدريب لعلاج نواحي الضعف في أدائه وتطويره مستقبلا ام لا يحتاج.

4- علاقة التدريب بالاختيار أو التعيين:

إننا وظيفتي التدريب والاختيار {أو التعيين} تجمع بينهما علاقة تكمن في ارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين، أما تقليصا أو اتساعا، بالاستناد إلى مدخلات الوظيفية الواحد منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى. فالاختيار مبني على الاختبارات دقيقة وموثوقة لاكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد والمراد توظيفهم، يقلل في نجاحه من حاجة المنظمة إلى تدريب هؤلاء لاحقا، ويخفف بتالي من فاتورة التدريب.

بالمقابل فإن التدريب النوعي داخل المنظمة للأفراد بمهدف ترفيتهم وسد شواغر معينة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة، إذن بمقدار ما تقلص المنظمة من برامجها التدريبية ولفترات زمنية متواصلة، بمقدار ما تتدني تكاليف التدريب وبمقدار ما تكبر الحاجة إلى اختيار وتعيين أفراد جدد مما يترتب عليه تكاليف استقطاب وتوظيف أكبر على المنظمة.⁴

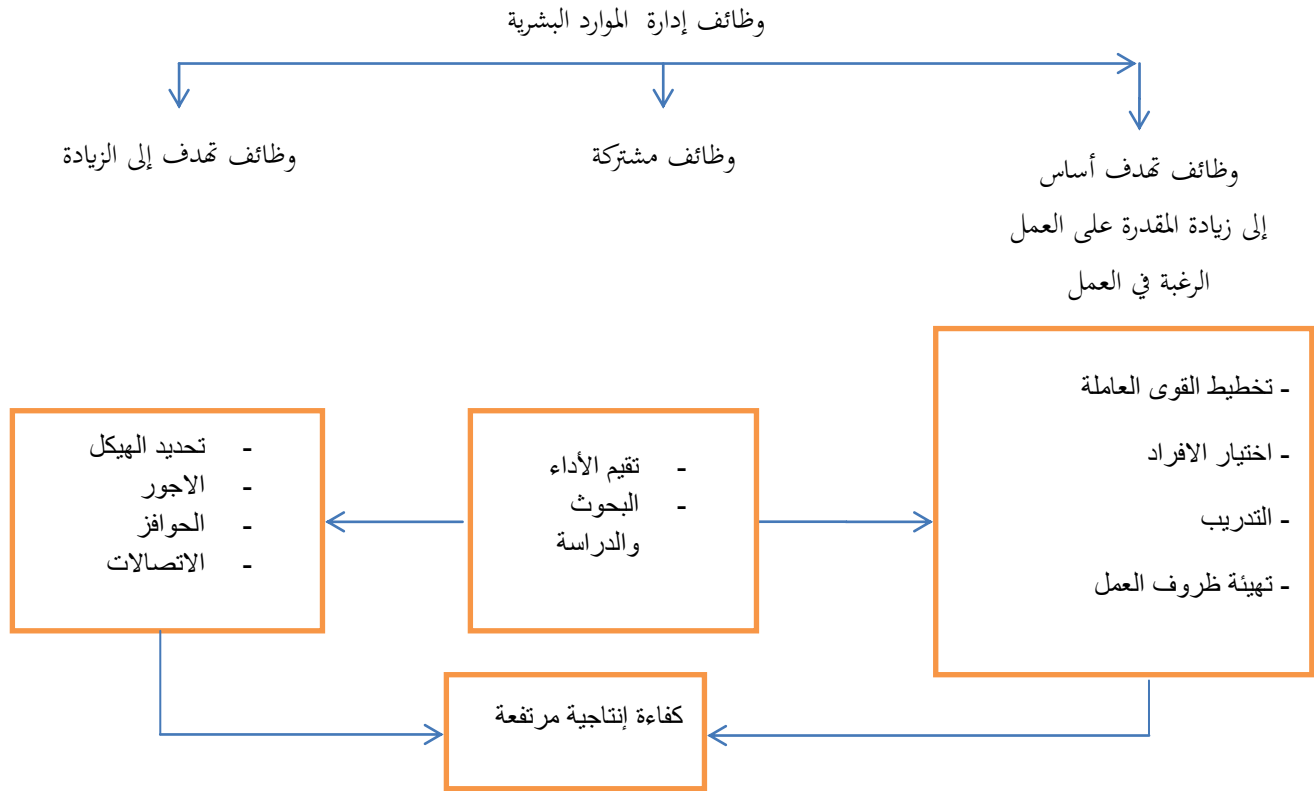
¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 57.

² - نعم ابراهيم، ظاهرة تنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 241.

³ - مرجع سبقا ذكره صفحة 241.

⁴ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 242.

الشكل (1-1): علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الأداء



المصدر: على سلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص46.

الفرع الثاني: مفهوم و أسس التدريب الموجه بالأداء

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، كما أنهما أساس يان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر. ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية، ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء. ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.¹

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بمحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له المعايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته، وفي ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية.²

¹ - نَجْد مرعي، عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء، ورقة مقدمة لندوة التدريب الموجه للأداء، المنعقدة في دمشق، سوريا برعاية المنظمة العربية لتنمية الادارية، سبتمبر، 2000، ص56.

² - عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دراسة تحليلية لأهم الاصول العامة في التنمية الادارية، 1987.

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف (الأداء المرغوب أو المعياري للحاضر وللمستقبل) - الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء
(الحاجة إلى التدريب والتنمية)

ويقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمهارات والمعلومات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، التعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلا، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحراف والمتطلبات في الأداء.

كما يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات، وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تفضي إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه. ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل كبير بالأداء المؤسسي فأداء الوظائف بمختلف تخصصاتها ومستوياتها يشكل الأداء المؤسسي في مجمله.¹

الفرع الثالث: أثر التدريب على تحسين الأداء وتطويره

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات حيث أصبح من اللازم عليها ان تفتش عن برامج التدريب المناسب للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها وظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على تحديد أداء الاعمال المستندة اليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم.²

وللتدريب آثار متعددة على الأداء أهمها

- 1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة

¹ - حسين الدوري، أعداد وتدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لاهم الاصول العامة في التنمية الادارية، 1987.

² - حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، ص ص 88 87، (غير منشورة)

- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
- 5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل
- 6- يعمل التدريب على اكساب الفرد قدرات مكتسبة وذلك من خلال الممارسات والتعلم، وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.
- 7- يمكن التدريب الفرد العامل من الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل المطلوب منه بشكل كبير، الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل
- 8- تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفرد أو المؤسسة
- 9- يساعد التدريب الأفراد العاملين على إبراز قدراتهم ومعارفهم لاسيما منها الضمنية والباطنية وجعلهم أكثر وعيا بها وبمحسن استخدامها
- 10- بعد خضوع الفرد للتدريب يتعرف على قدرات كامنة ليس لديه أدنى فكرة على امتلاكها، مما يساهم في مضاعفة أدائه في مجال عمله و إخراج كل ما لديه من مهارات
- 11- يساهم التدريب على تحسين أداء الأفراد العاملين، بالأخص من خلال العمل كجماعات (فريق عمل)، وهذا ما يساهم في دمج المهارات وتدريبها وتحريك القدرات الكامنة وصولا إلى أداء جيد وفعال، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق متطلبات الأفراد العاملين من جهة أخرى.¹
- الفرع الرابع: التدريب وعلاقته بالأداء.**

تعتبر العلاقة بين التدريب وتحسن الأداء علاقة طردية يمكن معرفتها بتقييم فاعلية البرامج التدريبية وذلك من خلال ملاحظات رؤساء العاملين أو من خلال الاختبارات التي تجريها المنظمة أو جهة التدريب أو من خلال الوقوف على اتجاهات رؤساء العاملين الذين سوف يتم استطلاع وجهة نظرهم إذا كان من الصعب قياس فاعلية التدريب، إلا أنه يجب استخدام جميع الوسائل التي تساعد على تقييم البرامج، وتحديد مدى فاعليتها.²

فقد يجري اختبار الأفراد الذين سينخرطون في برنامج التدريب قبل التدريب، كما يجري اختبار مجموعة أخرى يطلق عليها مجموعة مراقبة أو مجموعة التجربة، ولا تدخل في برنامج التدريب، وكذلك المجموعة التي دخلت التدريب بمثابة مجموعة تجريبية، وبعد إنتهاء برنامج التدريب يجري اختبار العاملين في المجموعة التجريبية وفي مجموعة المراقبة من جوانب معينة مثل: الذكاء، و الخبرة، ومستوى الأداء، فإذا كان هناك اختلاف في قياس هذه العوامل بين المجموعتين يفترض بأن هذا الاختلاف راجع إلى برنامج التدريب الذي تلقته المجموعة التجريبية.

¹ - علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين، للبحوث ودراسات العليا، سوريا، مجلة 31، العدد 01، 2009، ص05.

² - الشنواني، صلاح، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، (1999).

ولاشك في أن نجاح البرنامج التدريبي في تغيير المستوى المعرفي أو المهني للمتدربين إلى الأفضل، يعد مؤشرا حقيقيا ودليلا واضحا على فاعلية التدريب، إلا أن ذلك لا يعد أساسا واضحا لافتراض ان تحسنا سيحدث في أداء المتدربين داخل مواقع عملهم، ذلك ان افتراض علاقة سببية بين الظاهرتين يعد اغف إلا لعوامل أخرى من شأنها التأثير على هذه العلاقة من عدمه، وبالتالي فهي عوامل شرطية يجب أخذها في الحسبان عند الحديث عن علاقة الارتباط بين ما تعلمه المتدرب من البرنامج التدريبي والتغير الذي يطرأ على سلوكه داخل المنظمة ومن هذه العوامل:¹

أ- أن يتوفر لدى المتدرب إدراك لنقاط ضعفه ورغبة أكيدة في التغلب عليها

ب- أن يكون ما تعلمه المتدرب في أثناء التدريب مرتبطا بظروف عمله ومشكلاته

ج- أن يكون هناك مناخ عمل مرن يسمح لعملية التغيير في الأداء والسلوك ان تتم وبالتالي تتاح للمتدرب الفرصة لإظهار أفكاره الجديدة وسلوكه الجديد.

ان نظام تقييم الأداء يستخدم لقياس الاتجاهات، السلوك والمهارات، وهو نظام فرعي مخرجاته هي مدخلات لنظام التدريب، لان من الاعراض الأساسية لتقييم الأداء تحديد الحاجة للتدريب من خلال فحص وتقييم مستوى أداء العاملين لاحساب مقدار أدائهم بالمقارنة مع المعدلات الأداء المستهدفة.

وكلما كانت هذه العملية التدريبية وفقا لمفهوم النظامي متكاملة ومتفاعلة أدت إلى فاعلية التدريب الذي يؤثر بدوره عند نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلي إذ يتطور أداء العاملين باستمرار وتحافظ المنظمة على توازنها وتطورها للأداء ككل. بالإضافة إلى ان نجاح العملية التدريبية لا بد ان يعتمد على النتائج المحققة التي تحصل عند نقل أثر التدريب إلى واقع العمل الفعلي والذي يمكن استنتاجه من خلال قياس وتقييم أداء المتدربين ومدى التغير الحاصل في سلوكهم، بعد فترة زمنية مناسبة في محيط العمل الفعلي.

وإن نظام تقييم فاعلية البرامج التدريبية يعتمد أساسا في نجاحه على توجيه الأسئلة التالية:

- ما الذي يتوقع من العاملين القيام به ؟

- كيف يمكن أداء ذلك ؟

- كيف يمكن تنميته ؟

ولابد من الإشارة على أن نشاط التدريب الفعال من أهم وسائل الإدارة في الوصول بأداء العاملين في عملهم إلى أعلى المستويات، والذي يكتشفه أو يحدده نظام تقييم الأداء بصورة مستمرة. إذن فهما عمليتان نظاميتان مستمرتان أحدهما تتفاعل مع الأخرى بعلاقة تبادلية هدفها الحفاظ على الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق اهدافها بكفاءة عالية. لذلك فإن عملية تقييم البرامج التدريبية هي ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل لتحسين أداء العاملين وسلوكهم كما أن التقييم الموضوعي للأداء يبرز جوانب القوة والضعف في الأداء.

يوجد هناك فرق بينهما، وهذا الفرق يقوم على أساس ان التدرّب يهدف إلى نقل المهارات يدوية حركية إلى المتدربين وحملهم على إتقانها لتحسين مستوى أدائهم ضمن خطط فردية ذات أهمية محددة نتائجها قصيرة المدى، بينما التنمية تسعى إلى

¹ - الشنواني، صلاح، نفس المرجع

تطوير المهارات العامة للعاملين من أجل زيادة استعدادهم لقبول الاعمال الجديدة التي تعرض عليهم، وذلك ضمن خطط طويلة المدى¹

¹ - نبيه احمد عبد الله المومني، اثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، على العاملين في مؤسسات القطاع العام الاردني، تخصص ادارة الاعمال، جامعة العلوم المالية المصرفية، 2010، ص60.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة عطاالله محمد تيسير طاقس الشرعة، بعنوان، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (2008) إشكالية الدراسة: تتمحور حول ما مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟

منهج الدراسة الذي اتبعه الباحث هو المنهج الوصفي والإحصائي، وتوصل إلى النتائج التالية: ان الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جدا في العملية التدريبية، وبدرجة ثانية على أسلوب التبرير الوظيفي، أما باقي الأساليب التدريبية ضعيفة أو شبه معدومة، كذلك الإدارة العليا في الشركة تسعى إلى التحسين المستمر في العمل، كما أن هذه الدراسة أظهرت مجموعة من المعوقات التي تواجهها الشركات في عملية تبني إستراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة

وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي.

ثانياً: دراسة سهيل زغدود بعنوان: أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة (2014) إشكالية الدراسة تمثلت في: ما مدى تطبيق مؤسسة ترصام الاقتصادية للأنشطة التي لها علاقة بالتكوين والتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإستقرائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات الاقتصادية، رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري الذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الإستثمار الناجح، التنوع في أساليب التكوين والتدريب في المؤسسات له دور كبير في تمكين العمال، ان استخدام الوسائل الحديثة في أكساب العامل مهارات وقدرات جديدة يعتبر معياراً لتمييز المؤسسة من خلال الرفع من أداء العامل فيها

ثالثاً: دراسة عوض الله محمد علي محمد بعنوان دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ريك، جامعة الأمام المهدي السوداني (2017)

تمحورت إشكالية الدراسة في: هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

استخدم الباحث عدة مناهج وهي كالتالي:

1- المنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة

2- منهج دراسة الحالة: الذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها واستخلاص النتائج بأسلوب الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات

3- المنهج الوصفي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها

4- المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية: لتحليل وتبويب وتفسير البيانات للوصول إلى نتائج

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين، اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية، يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء، مشاركة الموظف في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة

رابعاً: دراسة حنان محمد سعيد بعنوان: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2019).

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم؟ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية: الإدارة العليا لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب، تهتم الشركات بتنوع أساليب التدريب المقدمة، تتبع الشركات سياسة تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد إنتهاء التدريب، يمتاز العاملين في الشركات بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

أولاً: دراسة RAMYA STUDY بعنوان:

, the affect of training on employee PERFORMANCE international squeal of xientific cresearch and modern education volume I Issue I 2016

تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يمكن للشركة ان تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: ان الهدى الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين، وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير على حسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد ان ينتهي البرنامج التدريبي، بعض المنظمات تخطط وتنفذ البرنامج التدريبي لموظفيها دون تحديد الغرض والغايات من البرنامج التدريبي

ثانياً: ieums ,S & Ahmed ,K-Mahmoud –

Impact of training employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan ins tan; interdixplinary , surreal of contemporary research in Business (4) (6) p-p 646-656,(2012)

تمحورت إشكالية الدراسة في: ما مدى ممارسات تدريب قطاع الإتصالات في باكستان لتحديد أثرها على أداء الموظف حيث استخدم الباحثين أسلوب الاستقصاء والأدبيات وأداة الإستبيان ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: المنظمات إذ استثمرت في نوع من انواع التدريب للموظف فإنه يمكن، ان تعزز أداء الموظفين فضلاً عن الكفاءات والمهارات، إضافة إلى ذلك ان

التدريب يعتبر وسيلة مفيدة للتعامل مع التغيرات التي يراها الابتكار التكنولوجي والمنافسة في السوق والهيكلة التنظيمي والأكثر أهمية انه يلعب دورا رئيسيا في تعزيز أداء الموظفين

ثالثا: .: 1 Asfaw, A.m, Angaw, M, D & Bayissa, I

,the impact of training and développement on employée performance and effective Ness:A

CASE study of district five administration office , Bole Subi –city Addis Ababa , ethiopia, 201

تمحورت إشكالية الدراسة في: ما أثر التدريب على تطور أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التدريب وتطوير أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة محافظة المكتب على توفير التدريب للموظفين، والعمل على مشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، و إشراك الموظفين في تخطيط التدريب، والعمل على إشراك الموظفين في تقييم التدريب.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
عطا الله محمد تيسير طاقس الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين.	دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية،(2008)	الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 200 فرد	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير المستقل (التدريب)	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة المتثلة في الإستبيان يتشابه في المتغير التابع (أداء العاملين)
فيصل زغردود، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	دراسة تطبيقية في مؤسسة تبرصام الإقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة 2014	الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 108 فرد	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في ان هذه اعتمدت على ثلاثة متغيرات والدراسة الحالية على متغيرين فقط	تشابهها في المتغير التابع أداء العاملين الأداة المستخدمة في الدراسة المتثلة في الإستبيان
عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين	دراسة ميدانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي ربك 2015	الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 36 فرد	لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر من العناصر	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب، أداء العاملين) تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة المتثلة في الإستبيان.

حنان محمد سعيد محمد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين	دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول - الحزطوم 2019	الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عددها 190 فرد	لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر من العناصر	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل التدريب تتشابهها في الأداء المستخدمة للدراسة الإستبيان
RAMYA STUDY the effet of training on employée performance	دراسة ميدانية في مصنع اناييب مانجلور بالهند سنة 2016	الإستبيان كأداة لجمع البيانات	تختلفا في الحدود المكانية والزمانية	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء العاملين) يتشابهها في الأداة المستخدمة للدراسة المتمثلة في الإستبيان
Ahmed K Mahmoud Impact of training employée performance	دراسة ميدانية في قطاع الإتصالات، باكستان 2012	أسلوب الاستقصاء والأدبيات وأداة الإستبيان على عينة مقارنها <360موظف.	الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية الأداة المستخدمة لجمع البيانات	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية المتغير التابع والمستقل (التدريب) و(أداء العاملين)
Asfaw th impact of training and développement on employée performance and Effective Ness	دراسة تطبيقية في مكتب الإدارة المقاطعة الخامسة اديس ابابا في اثيوبيا	الإستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 94 فرد.	الاختلاف في الحدود المكانية والزمنية للدراسة	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية المتغير التابع والمستقل (التدريب) و(أداء العاملين)

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري لأثر التدريب على الاداء الوظيفي نستنتج مايلي:

- مما لاشك فيه أن تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة حيث يتخذ الافراد مسارا يحقق الأهداف العامة للمنظمة من ما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء فان الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التدريب إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي.
- فان عملية تقييم البرامج التدريبية هي أفضل السبل لتحسين أداء العاملين كما يبرز جوانب القوة و الضعف في الأداء.
- يعتبر نشاط التدريب الفعال من الوسائل المهمة للإدارة في الوصول بأداء العاملين إلى أعلى المستويات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- فيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من أجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون و مقرنتها بالدراسة الحالية

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين الأداء

الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية المديرية العملية

لإتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول الإطار النظري لأثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية على أرض الواقع وما لها من إفرزات، وذلك من خلال إسقاطنا لأثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية العمالية لإتصالات الجزائر بالوادي حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين وهما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الإستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة فيها.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

نظرا لارتباط أبعاد التدريب بالأداء الوظيفي في دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم التوجه إلى المؤسسة الاقتصادية التي هي محل الدراسة والمتمثلة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي، لدراسة أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

1- نبذة عامة عن مجمع إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000 جاء لانهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالإتصالات متمثلة بإتصالات الجزائر

قانون 03/2000 ميلاد إتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير الشبكة في الجزائر إذ بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات اسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد أصبحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

2-تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لإتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 بدأت المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

يمكن تلخيص مهام إتصالات الجزائر بالوادي في عدة نقاط كالتالي:

- توفير كل وسائل الإتصال.
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقالة وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم الدراسة إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كوكالة التجارية و أقسامها ومراكز الإنتاج .
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الانترنت.

الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة

ستطرف في هذا الفرع على المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه:

أولاً: منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبع الباحث خطتها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، فهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي الذين يهدفان إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

مقياس ليكارت الثلاثي

يعتبر مقياس ليكارت من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه، وتوازن درجاته وعدم قابليته لتأويل، حيث يشير أفراد العين الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات كما و موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (likert scale)

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

طول الفئة = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) / عدد درجات القياس

طول الفئة = $3 / (1-3) = 0.6$

وبذلك تكون الأوزان النسبية على النحو التالي:

جدول رقم (2-2) الاوزان النسبية

مستوى توفر (تقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	غير موافق	من 01 إلى 1.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 1.61 إلى 2.20 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 2.21 إلى 2.80 درجة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: أدوات الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي استخدمنا الأدوات التالية:

01- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة، وامكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي لها.

02- المقابلة: هي عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص آخر بهدف الحصول إلى حقيقة أو موقف معين من أجل تحقيق أهداف الدراسة، أيمن أجل الوصول إلى البيانات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح ومشاعر وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

من أجل تدعيم دراستنا قمنا بمقابلة مع مدير المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي وكانت كالتالي:

معلومات عن التدريب في المؤسسة

س1: يعتبر التدريب من أهم وظائف الموارد البشرية، هل تعتمدون هذا المفهوم في مؤسستكم ؟

ج1: بالنسبة لمؤسستنا تعتمد هذا المفهوم ودليل على ذلك نجد في النظام الداخلي للمؤسسة مواد قانونية تعاقب العامل الذي تخل عن التدريب و إحالته إلى مجلس التأديب من هذا المنطلق نجد أن للتدريب أهمية كبيرة في مؤسستنا.

س2: ماهي الطرق المعتمدة في التدريب لديكم ؟

ج2: هناك عدة طرق ومن بينها التعاقد مع مؤسسات الدولة وهناك مع المؤسسات الخاصة المعتمدة وحتى الغير معتمدة تقوم مؤسستنا بإبرام إتفاقيات من أجل تدريب العمال في كل المستويات في أيتخصص تراه مناسباً أما طريقة التدريب تكون من خلال أيام دراسية تستغرق يوم أو يومين أو دورات تدريبية تدوم سنة كاملة يتدرب العامل لمدة سنة أو أكثر في نهاية المسار التدريبي تمنح له شهادة في ذلك التخصص.

س3: أي فئة أولى بالتدريب برأيكم ؟

ج3: جميع العمال مهما كانت درجتهم وصنفهم لان القانون الداخلي للمؤسسة يحتم على كل العمال ان يخضع لدورات تدريبية وتكوينية من أجل تحسين أداء ذلك العامل.

س4: هل يمكن للتدريب أن يرفع من جودة أداء العاملين؟

ج4: بالتأكيد هذا نلتئمسه من خلال عملية التقييم في نهاية الدورة التدريبية حيث يخضع العامل لتقييم الأداء لعملية التدريب ويكون ب ثلاثة مستويات القريب و البعيد و المتوسط و التقييم الساخن والبارد، التقييم الساخن يأتي عقب الدورة التدريبية مباشرة و التقييم البارد يأتي بعد ثلاثة أو أربعة أيام من نهاية الدورة

• نتائج التدريب:

س1: هل لاحظتم تغير في سلوك العمال الذين خضعوا للتدريب؟

ج1: نعم من الناحية السيكولوجيا أيعامل يقوم بإجراء دورة تدريبية نلتئمسه من خلال أداءه في المؤسسة تغير وتطور في أداءه و تحسن في مجال تخصصه و هذا استثمار حقيقي في هذا المجال.

س2: ما هو أثر التدريب على المؤسسة؟

ج2: نلاحظ أثر على العائد على الإستثمار ويتضح هذا الأثر في تحسن مستوى الأداء لدى العمال الذين خضعوا للتدريب مثلا مستشار المبيعات لما يخضع لدورة تدريبية لتنشيط المبيعات قبل الدورة كان يجلب 10 زبائن بعد الدورة التدريبية يجلب 100 زبون هنا نسبة العائد ترتفع.

س3: كيف يتم تقييم الموظفين المستفيدين من التدريب؟

ج3: في دورة تدريبية المدربين الاسبوع القادم تجمع عمال المبيعات على المستوى الوطن (الشرق و الغرب و الشمال و الجنوب). حيث يتدربون في مختلف الخدمات لإتصالات الجزائر، كيف يقدم الخدمة كيف ينشط المبيعات كيف يسوق الخدمة.... الخ ولتقييم العمال الذين خضعوا للتدريب من خلال مسابقة التحدي و الذي يقدم أكثر مدخول للمؤسسة من المبيعات يفوز بالجائزة التي قيمتها كبيرة ومن هنا يبدأ تقييم أداء العاملين من خلال التدريب الذي قدم للعمال.

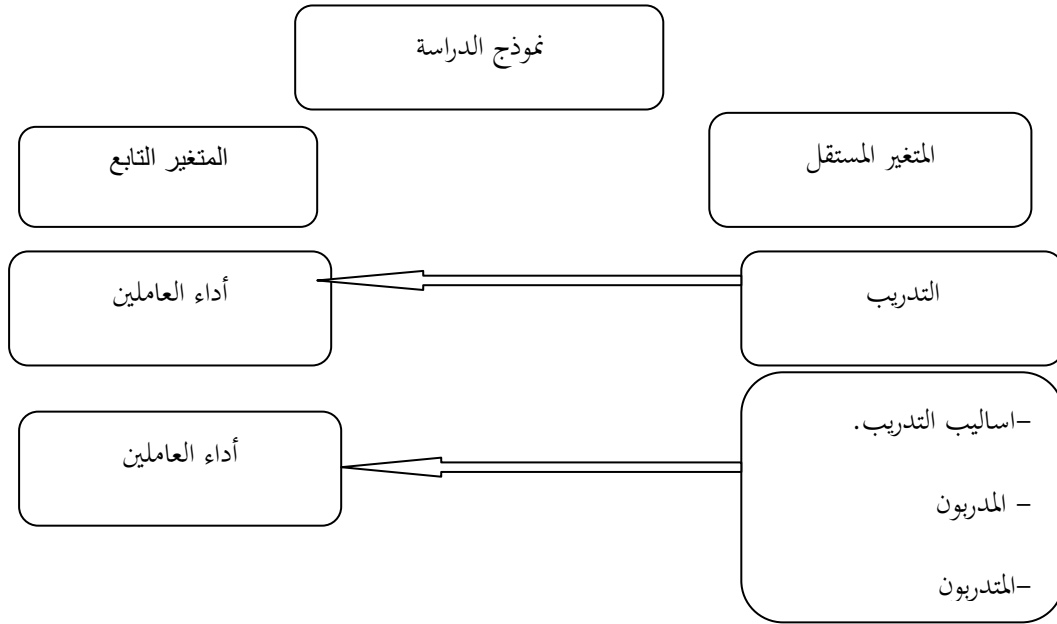
س4: هل يمكنكم الاستغناء عن التدريب؟

ج4: مستحيل الاستغناء عن التدريب.

03- الإستبيان: قمنا بتصميم استبيان وهذا بغية قياس أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في: التدريب والأداء الوظيفي وهذا لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، حيث وجه الإستبيان إلى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (المديرية العملية إتصالات الجزائر بالوادي).

04- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث تم توزيع 90 استبيان واسترجاع 72

استبان منها

ثانياً: متغيرات الدراسة.

بناء على النموذج المعتمد لدراسة فقد كانت المتغيرات كما يلي:

1- المتغير المستقل المتمثل في التدريب حيث تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: أساليب التدريب، المدرسين، المتدربين

2- المتغير التابع: المتمثل في أداء العاملين

ثالثاً: صدق وثبات أداء الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أسئلة أداة الإستبيان في صورتها الأولية وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة

من الاساتذة المحكمين المتخصصين.

ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجل آراء السادة

المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على حملة من الملاحظات

أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة والإجابة على الإشكالية

واختبار فرضياتها. أنظر الملحق رقم (12) قائمة الاساتذة المحكمين

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة ان يكون الاختبار قادر على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2-3): يبين صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.901	0.812	31	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان قيمة α للاستبيان بلغت (0.812) أي نسبة 81% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الإستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.901) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤل الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة

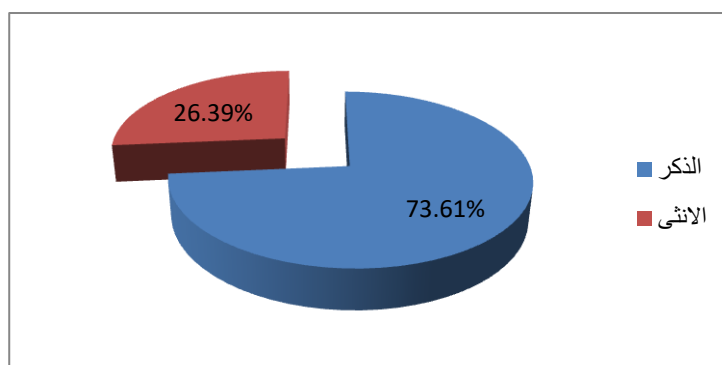
الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
73.61	53	ذكر
26.39	19	أنثى
100%	72	المجموع

من إعداد: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الجدول أعلاه وبنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور عددهم 53 بنسبة 73.61% وبعدهم 19 بنسبة 26.38% اناث.

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على دائرة النسبة



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

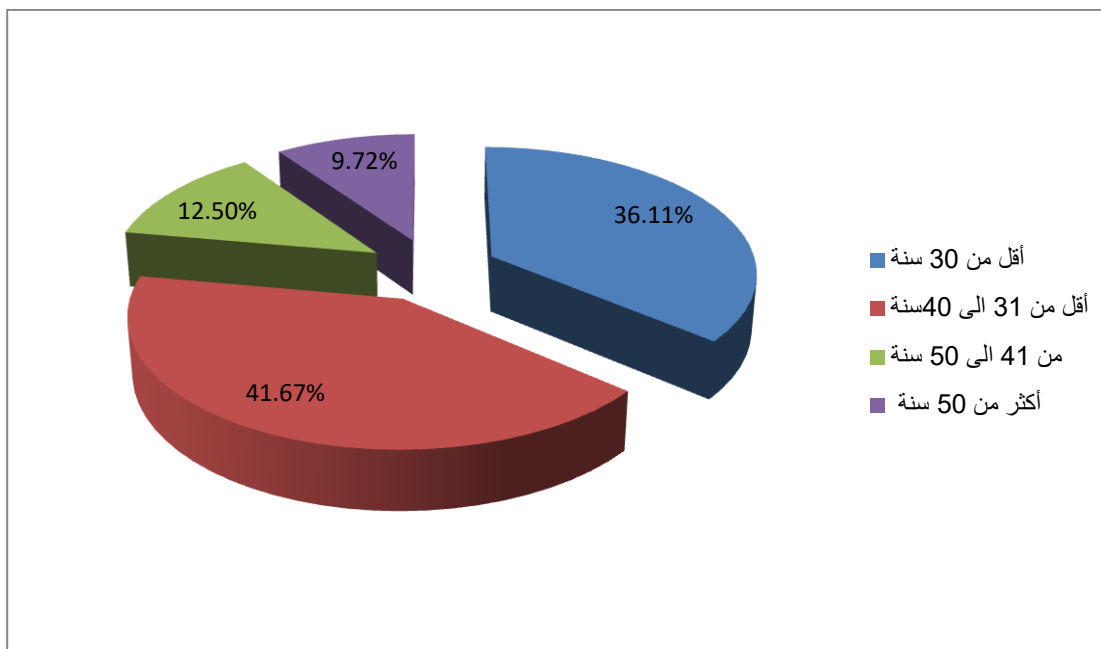
جدول رقم(2-4): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار		
36.11 %	26	أقل من 30 سنة	العمر
41.67 %	30	من 31 إلى 40 سنة	
12.50 %	9	من 41 إلى 50 سنة	
9.72 %	7	أكثر من 50 سنة	
100 %	72	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر بلغت فئة من 31 إلى 40 سنة بعدد 30 بنسبة 41.67 %، تليها الفئة الأقل من 30 بعدد 26 وبنسبة 36.11 %، تأتي بعدها على التوالي الفئتان من 41 إلى 50 والأكثر من 50 بعدد 9 و 7 بنسب مئوية 12.50 % و 9.72 % كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V-25

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

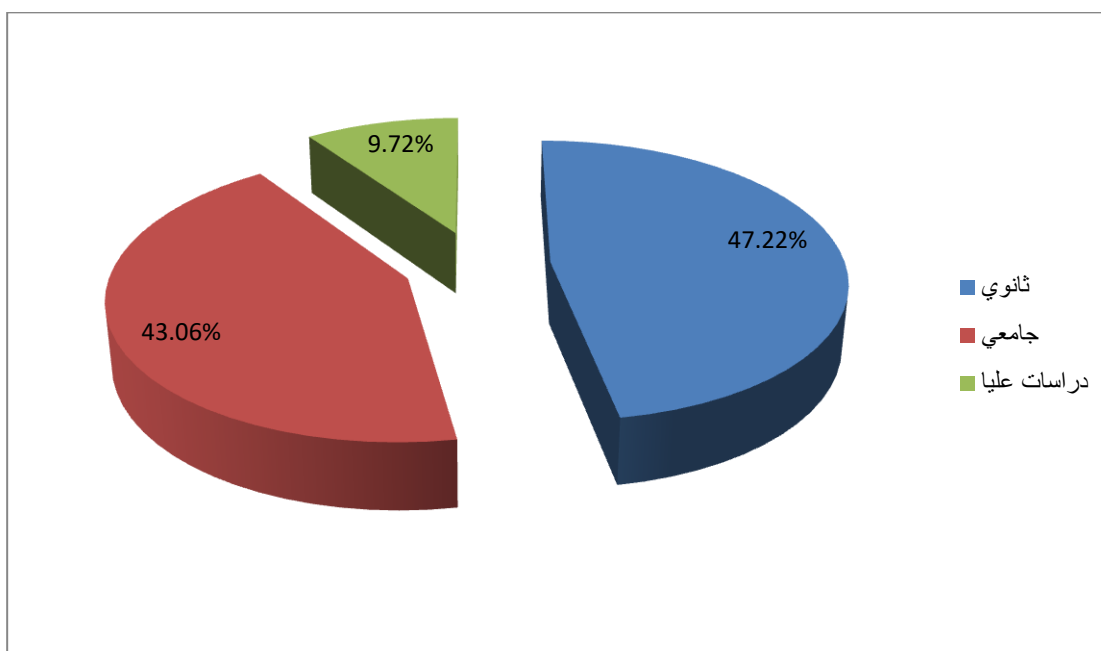
جدول رقم (2-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار		
47.22 %	34	ثانوي	المستوى التعليمي
43.06 %	31	جامعي	
9.72 %	7	دراسات عليا	
100 %	72	مجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستوى ثانوي بنسبة 47.22% تليه المستوى الجامعي بنسبة 43.06% في حين دراسات العليا ب 7 أفراد ونسبة 9.72% والشكل يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية:

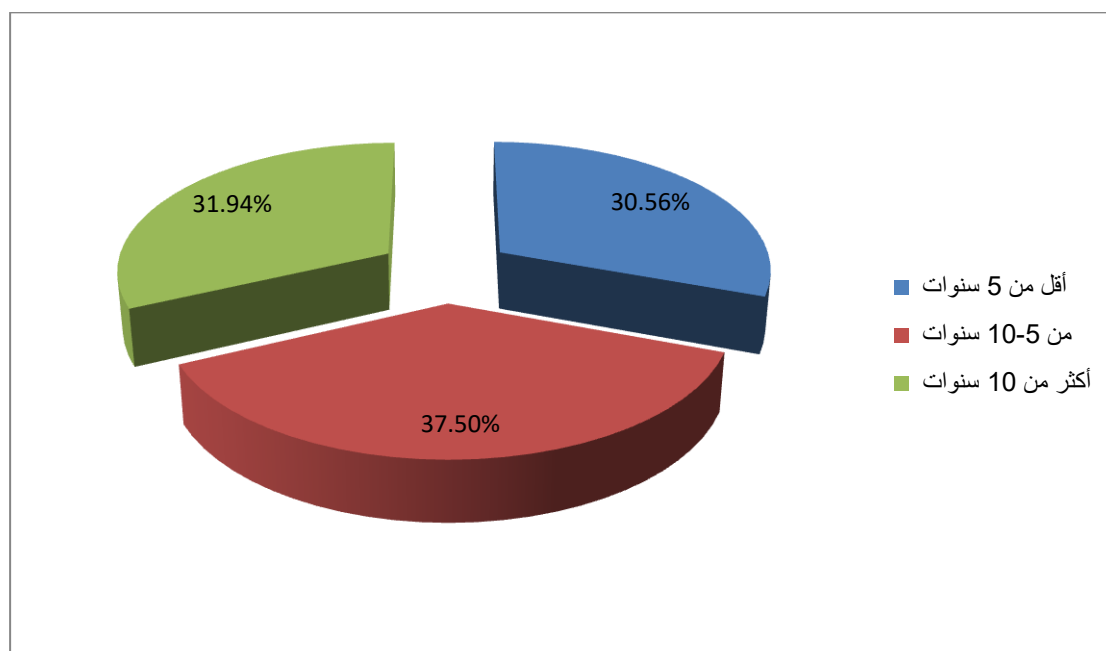
جدول رقم (2-6): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
30.56 %	22	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
37.50 %	27	من 5-10 سنوات	
31.94 %	23	أكثر من 10 سنوات	
100 %	72	مجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فردا نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الخبرة المهنية حيث كانت الفئة من 5-10 سنوات قدرت ب 37.50% في حين قدرت نسبة الفئة أكثر من 10 سنوات ب 31.9% أما الفئة أقل من 5 سنوات 30.56% والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية اعتمادا على الدائرة النسبية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات الإستبيان، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الاحصاء الوصفي المختلفة واختلاف فرضياتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

سيتم إلى التطرق في هذا المطلب لتحليل أبعاد متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة التدريب وأداء العاملين.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التدريب)

1- بعد أساليب التدريب حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (2-7): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: أساليب التدريب

1-أساليب التدريب					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العام للعينة
	يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة	2.50	0.592	3	درجة مرتفعة
	يساعد أسلوب دراسة الحالة في تحليل المشكلة الوصول فيها إلى حل ملائم	2.54	0.562	1	درجة مرتفعة
	يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار والاستفادة من آراء الآخرين	2.32	0.530	5	درجة مرتفعة
	تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية ومعالجة الأخطاء في وقتها	2.42	0.472	4	درجة مرتفعة
	تساعد التقنيات السمعية والبصرية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب	2.50	0.592	2	درجة مرتفعة
	يراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه الأساليب التدريبية	2.25	0.585	7	درجة مرتفعة
	يتم تحديد الأساليب التدريبية وفقاً لما يتطلبه المتدرب	2.29	0.604	6	درجة مرتفعة
	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	2.54	0.505	2	درجة مرتفعة
	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أساليب التدريب	2.3804	0.55525		مطبقة بدرجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: ان المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق أساليب التدريب في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر بالوادي بلغ 2.3804 والانحراف المعياري بلغ 0.55525 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أيان اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان مستوى بعد أساليب التدريب بالمؤسسة هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت 2.25 وأعلى قيمة بلغت 2.54) حيث يعتبر تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية، كذلك يساعد أسلوب دراسة الحالة في تحليل المشكلة الوصول فيها إلى حل ملائم، بدرجة مرتفعة بالمؤسسة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 02 وعبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 2.54 واحتلا المرتبة من الأولى حيث أهميتهما)، كما ان أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة، وتساعد التقنيات السمعية والبصرية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب كانتا بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 01 وعبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ 2.50 واحتلا المرتبة الثانية من حيث أهميتهما)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين في المؤسسة ان طريقة تمثيل الادوار تساعد في ترسيخ العملية التدريبية ومعالجة الاخطاء في وقتها بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.42 واحتلت المرتبة الثالثة)، يليهم على التوالي، أسلوب العصف الذهني يساهم في تبادل الأفكار والاستفادة من آراء الآخرين، ويتم تحديد الأساليب التدريبية وفقا لما يتطلبه المتدرب، وانه يراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه الأساليب التدريبية بالمؤسسة بدرجة مرتفعة، وهذا ما تظهره إجاباتهم على (العبارات 03 و07 و06 بمتوسطات حسابية بلغت 2.32 و2.29 و2.25 واحتلوا المراتب الثلاثة الأخيرة من حيث أهميتهم).

2- بعد المديرين حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (2-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: المديرين

2- المديرين						
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
	يحرص المديرين على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب	2.32	0.643	6	درجة مرتفعة	
	يستطيع المديرين في العادة توصيل المعلومات للمتدربين	2.40	0.469		درجة مرتفعة	
	يعتمد المتدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب	2.43	0.418	2	درجة مرتفعة	
	يوجد تواصل فعال بين المديرين والعمال	2.42	0.472	3	درجة مرتفعة	

				خلال فترة التدريب
درجة مرتفعة	7	0.5320	2.32	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها
درجة مرتفعة	5	0.540	2.35	يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمدخلات أثناء عملية التدريب
درجة مرتفعة	1	0.507	2.50	للمدرب دور مهم في نجاح برنامج التدريب
مطبقة درجة مرتفعة		0.51128	2.3914	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أساليب التدريب

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 من خلال الجدول أعلاه نجد:

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم المدربين في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر بالوادي بلغ 2.3914 وبالانحراف المعياري بلغ 0.51128 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال من (2.21 إلى 2.80 درجة) أيان اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان مستوى بعد المدربين بالمؤسسة هو موجود وبدرجة مرتفعة، وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، وان موافقتهم على عبارات البعد هي: بدرجة مرتفعة وتوسطها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت 2.32 وأعلى قيمة بلغت 2.50) حيث نجد للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.50 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين ان المدربين يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ 2.43 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لناه يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.42 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان المدربين يحرصون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب بالمؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا ما اظهرته إجاباتهم على (عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 2.32 بالمرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميتها).

3- بعد المتدربين "العمال" حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: المتدربين "العمال"

3- المتدربين "العمال"					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	2.18	0.629	7	درجة متوسطة
	استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي	2.51	0.479	3	درجة مرتفعة
	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية	2.46	0.590	4	درجة مرتفعة
	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال	2.51	0.507	2	درجة مرتفعة
	أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	2.44	0.476	6	درجة مرتفعة
	اشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب	2.44	0.532	5	درجة مرتفعة
	اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب	2.61	0.410	1	درجة مرتفعة
	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب	2.25	0.472	6	درجة مرتفعة
	أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أساليب التدريب	2.425	0.511875		مطبقة درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتان: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال جدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم المتدربين "العمال" في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي بلغ 2.425 وبالانحراف المعياري بلغ 0.511875 وقيمة المتوسط هو ضمن المجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أيان اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان مستوى بعد المتدربين *العمال* بالمؤسسة هو موجود بدرجة مرتفعة، وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت 2.18 وأعلى قيمة بلغت 2.61)، حيث ان اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب بدرجة مرتفعة بالمؤسسة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.61 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهم أي، ويساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال بدرجة مرتفعة بالمؤسسة وهذا ما اظهرته إجابات الموظفين على (عبارة رقم 02 و04 بمتوسط حسابي بلغ 2.51 احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، في حين احتلت

(العبارة رقم 01) يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي قدرت ب2.18

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (أداء العاملين)

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: أداء العاملين

المحور الثالث: أداء العاملين					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	ألتزم بتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل بصورة مستقلة	2.33	0.507	6	درجة مرتفعة
	لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا	2.44	0.532	4	درجة مرتفعة
	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2.46	0.533	2	درجة مرتفعة
	حصولي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة	2.46	0.449	3	درجة مرتفعة
	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملتي على أحسن وجه	2.31	0.581	7	درجة مرتفعة
	تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل	2.40	0.469	5	درجة مرتفعة
	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	2.61	0.410	1	درجة مرتفعة
	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	2.24	0.605	8	درجة مرتفعة
	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أساليب التدريب	2.3654	0.51075		مطبقة درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بلغ 2.3654 وبالانحراف المعياري بلغ 0.51075 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.21 إلى

2.80 درجة) أيان اتجاهات أفراد العينة موافقون على ان مستوى أداء العاملين بالمؤسسة هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة، وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت 2.24 وأعلى قيمة بلغت 2.61 درجة)، حيث ان أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بدرجة مرتفعة بالمؤسسة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.61 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه حصولي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة، وظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال بدرجة مرتفعة وهذا ما اظهرته إجاباتهم على (عبارة رقم 03 و 04 بمتوسط حسابي بلغ 2.46 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، واحتلت عبارة رقم 08 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.24، تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.

الفرع الثالث: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجوبين:

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم مستوى وتوفر المتغيرات الدراسة نقوم بترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-11): ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	الدرجة	المجال					
2	مرتفعة	[2.80-2.21]	80.66	0.014	2.42	أساليب التدريب	3
3	مرتفعة	[2.80-2.21]	79.71	0.004	2.3914	مدربون	3
1	مرتفعة	[2.80-2.21]	80.83	0.020	2.4250	المتدربين "العمال"	3
	مرتفعة	[2.80-2.21]	80.33	0.012	2.41	المحور الثاني: التدريب	
	مرتفعة	[2.80-2.21]	80.21	0.013	2.4063	المحور الثالث: أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نجد: حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي: بالنسبة لبعد المتدربين فإنه احتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة بلغت 80.83 % يليها بعد أساليب التدريب بنسبة 80.66 % أما بعد مدربين. فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة (79.71 %) القيمة الإجمالية لمستوى تدريب العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر تحسب وجهة نظر عينة الدراسة 80.33 % أما بالنسبة لدرجة أداء العاملين لدى المستجوبين حسب وجهة نظرهم هي 80.21 % وهي ذات درجة مرتفعة.

الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب ومتغير أداء العاملين

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لأبعاد متغير التدريب (أساليب التدريب، المدربين، المتدربون) ومتغير أداء العاملين بالمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-12): علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب (أساليب التدريب، المدربين، المتدربون) ومتغير أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Corrélation		
دال	0.000	0.892**	المحور الثاني: التدريب	
دال	0.000	0.582	1	أولاً: أساليب التدريب
دال	0.000	0.982**	2	ثانياً: المدربين
دال	0.000	0.855**	3	ثالثاً: المتدربين (العمال)
دال	0.000	0.982**	المحور الثالث: أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية الاجمالية لأبعاد الإستبيان قد تراوحت بين (0.582 و 0.982) وهي قيم دالة إحصائية لان قيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه تعتبر محاور الإستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختيار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحليل النتائج و تفسيرها.

الفرع الأول: عرض نتائج فرضيات الدراسة

01- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

جدول رقم (2-13): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

معنوية تغير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوي (SIG)	(T)(T-Test)	معدل الانحدار	مستوى المعنوي (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.086	5.382	0.642	0.086	4.206	0.412	0.642	التدريب	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

* معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F-test F نجد قيمة F المحسوبة بلغت (4.206) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.086$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعء أساليب التدريب وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة (0.05).

* معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (5.382) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.086$ المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعء أساليب التدريب بالمؤسسة على درجة أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

ب- مناقشة نتائج لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r))، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.642$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيرا إيجابيا على درجة أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق أساليب التدريب للموارد البشرية يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.412$ يتضح بان بعد أساليب التدريب تفسر (فعاليتها) بـ 41.2% من التغيرات التي تحدث في درجة أداء العاملين بالمؤسسة لإتصالات الجزائر بالوادي وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ $B=0.642$) انه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعدها الأساليب التدريبية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.642 وحدة.

02- اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المدربين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المدربين على أداء

العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المدربين على أداء العاملين في

مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

جدول رقم (2-14): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معنوية تغير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوي (SIG)	(T) (T-Test)	معدل الانحدار	مستوى المعنوي (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.020	10.726	0.979	0.020	11.5057	0.958	0.979	التدريب	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

يتضح من جدول الانحدار البسيط ما يلي:

أ - دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

*معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-Test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $F=11.5057$ وهي دالة إحصائية لان قيمة $SIG=0.020$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد المدربين وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

* معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $T=10.726$ وهي دالة إحصائية حيث ان قيمة $SIG=0.020$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لبعده المدربين على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المدربين على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

ب- تفسير لقيم الارتباط بيرسون (r) معامل التحديد R^2 ومعامل الانحدار (B)

-تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.979$ وهو موجب ويدل ذلك ان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أيان بعد المدربين لها تأثيرا ايجابيا على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت تحسين المستوى المدربين يعقبه زيادة من درجات أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

-تفسير نسبة المساهمة R^2 بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.958$ يتضح بان بعد المدربين تفسر (فعاليتها) بـ 95.8% من التغيرات التي تحدث في زيادة أداء العاملين بالمؤسسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.979$) انه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعده المدربين في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بـ 0.979 وحدة.

09-اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المتدربين *العمال* على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المتدربين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المتدربين على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

جدول رقم (2-15) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معنوية تغير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقات بين المتغيرات
مستوى المعنوي (SIG)	(T) (T-Test)	معدل الانحدار	مستوى المعنوي (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.012	3.541	0.822	0.012	12.536	0.676	0.822	المتغير المستقل
							المتغير التابع
							التدريب
							أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ - دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

* معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-Test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F=12.536)$ وهي دالة إحصائية لان قيمة $SIG=0.012$ المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد المتدربين و أداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

* معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار $(T-test)$ نجد قيمة T المحسوبة بلغت $T=30541$ وهي دالة إحصائية حيث ان قيمة $SIG=0.012$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعده المتدربين على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المتدربين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.

ب- تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون r))، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته $r=0.822$ وهو موجب ويدل ذلك ان اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أيان بعد المتدربين "لعمال" له تأثيرا ايجابيا على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق لبعده المتدربين يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

-تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.676$ يتضح بان بعد المتدربين "العمال" تفسر (فعاليتها) ب 67.6% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب $(B=0.822)$ انه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعده المتدربين بالمؤسسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.822 وحدة.

4-اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية) على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى (متغير الجنس): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغير الجنس على أداء العاملين ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA ونوضح ذلك كما يلي:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغير الجنس على أداء العاملين

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتغير الجنس على أداء العاملين

جدول رقم (2-16) نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير الجنس على الأداء العاملين

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.001	1	.001	.080	.78
Within Groups	.090	6	.015		
Total	.091	7			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق بأثر متغير جنس أفراد العينة نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية هي $SIG=0.786$ وهي أكبر من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض قيمة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير الجنس على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية (متغير العمر): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (2-17) نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.051	2	.026	3.20	.12
Within Groups	.040	5	.008		
Total	.091	7			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول المتعلق بأثر متغير عمر أفراد العينة نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية هي $SIG=0.127$ وهي أكبر من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض H_1 قيمة ونقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

ج- اختبار فرضية الجزئية الثالثة (متغير المستوى التعليمي):

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في

مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين

جدول رقم (2-18) نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسة

إتصالات الجزائر بالوادي

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.053	2	.026	3.40	.11
Within Groups	.039	5	.008	8	6
Total	.091	7			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية هي $SIG \leq 0.05$ وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض

ونقبل فرضية العدم والتي تنص على انه:

H_1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مستوى التعليمي على أداء العاملين في

مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

د- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة (متغير مدة الخبرة المهنية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي ولاختبار صحة الفرضية تم

استخدام تحليل التباين الاحادي ونوضح ذلك كما يلي:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المدة المهنية على أداء العاملين في مؤسسة

إتصالات الجزائر بالوادي

جدول رقم (2-19) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.064	2	.032	5.80	.05
Within Groups	.027	5	.005	5	0
Total	.091	7			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية هي $SIG = 0.05$ وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي نرفض

ونقبل فرضية العدم والتي تنص على انه:

H_1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير مستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال دراسة أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر بالوادي

- مستوى التدريب السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي جاء مرتفعا وفقا لمقياس التدريب
- مستوى أداء العاملين السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي جاء مرتفعا وفقا لمقياس التدريب
- الفرضية الأولى أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده أساليب التدريب على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وثبات صلاحية نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة مع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ونسبة تأثير مرتفعة بين بعد أساليب التدريب وأداء العاملين
- الفرضية الثانية أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده المديرين على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وثبات صلاحية نموذج الانحدار لتمثيل علاقة ارتباط طردية (موجبة) ونسبة تأثير مرتفعة بين بعد المديرين وأداء العاملين
- الفرضية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده المتدربين *العمال* على تحسين أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وثبات صلاحية نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة، مع وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ونسبة تأثير مرتفعة بين بعد المتدربين *العمال* وأداء العاملين
- الفرضية الرابعة أكدت نتيجة اختبارها عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة المهنية) على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وهذا يدل على ان الخصائص الشخصية لأفراد العينة لا تؤثر على أدائهم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت استمارة الإستبيان على قسمين القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو محاور الإستبيان، بحيث تضمن على محورين أساسيين هما المحور الأول التدريب والمحور الثاني أداء العاملين، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى انه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب (أساليب التدريب، المدربون، المتدربون) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية لإتصالات الجزائر بالوادي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع حاولنا إبراز "أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية" ليس كما ينظر إليه كوظيفة من وظائف الموارد البشرية فحسب، إنما حتى في التخمين الإستراتيجي بما يتماشى مع المستوى التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. فهي تبحث عن تحسين أداء الأفراد من خلال رفع كفاءة و فعالية البرامج التدريبية، هذا ما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة، باعتبار أن العلاقة بين المؤسسة و الأفراد تقوم على أساس تبادل منفعة بين الطرفين.

ومن خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي، كما تم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة إتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة وهي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي ؟

أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأساليب التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر ب (SIG=0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأساليب التدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة

إتصالات الجزائر "

الفرضية الثانية: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمدربين على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر ب (SIG=0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمدربين على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات

الجزائر "

الفرضية الثالثة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتدربين "العمال" على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر ب (SIG=0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتدربين "العمال" على الأداء الوظيفي في

مؤسسة إتصالات الجزائر "

الفرضية الرابعة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للخصائص الشخصية على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر) وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها الخاصة بالخصائص الشخصية و التي نصت على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، مدة الخبرة المهنية) على الأداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر "

ثانيا: النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- أظهرت النتائج ان تنوع أساليب التدريب في الدورات تزيد من كفاءة المتدربين حيث يعتبر أسلوب دراسة الحالة يساعد في تحليل المشكلة للوصول فيها الى حل ملائم كما توضح ايضا ان التقنيات السمعية و البصرية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب ويعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العلمي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة كما أن مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي تراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه للأساليب التدريبية.

- أظهرت النتائج أن للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب، وأن المدربين يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب ويستطيعون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب، ويحرصون أيضا على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب.

- أشارت النتائج أن المتدربون يستخدمون معارفهم ومهاراتهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم بسهولة وفي أقل وقت من السابق بعد القيام بدورات تدريبية.

- تبين أن أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسات.

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.

- اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع وطبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية

- وجود علاقة ايجابية بين تنوع أساليب التدريب وأداء العاملين.

- جميع العمال في المؤسسات مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة.

ثالثا: توصيات الدراسة

- توفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام العاملين في الحصول على فرصة الالتحاق بالبرامج التدريبية.

- التركيز على عملية الاحتياجات التدريبية للأفراد باعتبارها الركن الاساسي في تحديد وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين وإكسابهم المهارات و السلوكيات الجديدة.

- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الاساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.

رابعا: آفاق الدراسة

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء الأفراد.

- إقتراح طرق كمية لدراسة تقييم أداء العمال في المؤسسة الجزائرية.

- أثر البرامج التدريبية على العمال في القطاع الخاص و القطاع العام - دراسة مقارنة-

- أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 2- حسين الدوري، اعداد وتدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لاهم الاصول العامة في التنمية الادارية، 1987.
- 3- صلاح عبد القادر النعيمي واخرون، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية لتنمية الادارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2012.
- 4- عبد الباري درة، زهير الصباغ، ادارة القوى البشرية، دراسة تحليلية لاهم الاصول العامة في التنمية الادارية، 1987.
- 5- على سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
- 6- نظمي شحادة واخرون، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
- 7- نعم ابراهيم، ظاهرة تنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، عمان، 2009.

المذكرات:

- 1- حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة.
- 2- حنان محمد محمد سعيد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (2019).
- 3- سلطان انس، اثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، دراسة الاثار الوسيطة لراس المال البشري، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة الاردنية في مدينة عمان، جامعة الترق الاوسط (2015).
- 4- سهيل زغودود ، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة إقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر - باتنة (2014)
- 5- الشنواني، صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، (1999).
- 6- عطاالله محمد تيسير طاقس الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (2008)
- 7- عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ريك، جامعة الأمام المهدي السودان (2017)
- 8- محمود بوقطف، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر الجزائر، 2014.
- 9- نبيه احمد عبد الله المومني، اثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، على العاملين في مؤسسات القطاع العام الاردني، تخصص ادارة الاعمال، جامعة العلوم المالية المصرفية، 2010.

المجلات:

- 1- احمد سليمان مُجَد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في اطار استراتيجيات التصنيع البيئي (دراسة تحليلية لأداء عينه من المديرين في الشركة العامة للالبسة الجاهزة في محافظة نينوي)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، العدد 09، المجلد الخامس.
- 2- اكرم محسن الياسري واخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينه من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاسط)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (01)، جامعة بابل، العراق، 2012.
- 3- علي يونس ميا واخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرلين، للبحوث ودراسات العليا، سوريا، مجلة 31، العدد 01، 2009.
- 4- العواودة وليد مجلي، اثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الادارية في جامعة ال البيت، مجلة المنارة للبحوث، الاردن، المجلد 17 – العدد 5، 2011.

ملتقيات:

- 1- عبو عمر، عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة لتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات، جامعة بن بوعلي، الشلف.
- 2- مُجَد مرعي، عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجة بالأداء، ورقة مقدمة لندوة التدريب الموجه للأداء، المنعقدة في دمشق، سوريا برعاية المنظمة العربية لتنمية الادارية، سبتمبر، 2000.

المراجع الأجنبية:

- 1- Asfaw,A.m,Angaw,M,D&Bayissa, ,the impact of training and développment on employée performance and effective Ness:A CASE study of district five administration office , Bole Subi – city Addis Ababa ,ethiobia.
- 2- Daft ,R(2012) ,organization theorg and ,dresign ,nelson education.
- 3- Denis lecenerd Rodney mcadana (2001) Ihe strategic impact applicatication of the business esccellence model:implucaticaiion for Quality training development sournal of European inductrual training vol (26) issue(1)
- 4- ieums ,S & Ahmed ,K-Mahmoud Impact of training employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan ins tan; interdixplinary , surreal of contemporary research in Business (2012)
- 5- RAMYA STUDY, the affect of training on employée PERFORMANCE international squeal of xientific cresearch and modern education volume I Issue I 2016

المواقع:

- 1- Kenan online.com /users/ahmed Kondy/ posts /3262648,16/02/2015,22;10h.

ملاحق



جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



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

تقوم الباحثين بإعداد مذكرة تحت عنوان:

أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نتوجه إليكم بفائق الاحترام و التقدير، راجية حسنة تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية، وذلك بتعاونكم من خلال إبداء رأيكم حول جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة. ونؤكد لكم أن الآراء التي ستدون بها سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

المحور الأول: معلومات عامة:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- الخبرة التعليمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1-أساليب التدريب				
1	يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة			
2	يساعد أسلوب دراسة الحالة في تحليل المشكلة الوصول فيها إلى حل ملائم			
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	تساعد التقنيات السمعية والبصرية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب			
6	يراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه للأساليب التدريبية			
7	يتم تحديد الأساليب التدريبية وفقا لما يتطلبه المتدرب			
8	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية			
2-المدرسين				
1	يحرص المدرسين على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب			
2	يستطيع المدرسين في العادة توصيل المعلومات للمتدربين			
3	يعتمد المتدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب			
4	يوجد تواصل فعال بين المدرسين والعمال خلال فترة التدريب			
5	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف			

			منها	
			يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب	6
			للمدرب دور مهم في نجاح برنامج التدريب	7
3- المتدربين "العمال"				
			يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	1
			استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي	2
			أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية	3
			يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال	4
			أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب	5
			اشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب	6
			اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب	7
			تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب	8

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	ألتزم بتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل بصورة مستقلة			
2	لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا			
3	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
4	حصولي على ترقية تشجعني كثيرا على أداء عملي بكفاءة			
5	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملتي على أحسن وجه			
6	تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل			
7	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة			
8	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.			

الملحق رقم 02 يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,106	72	,200*	,980	72	,636

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الاول	.194	8	.200*	.963	8	.839

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني	.403	8	.000	.590	8	.000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم 03: يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة:

البعد الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	8

البعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	7

البعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	23

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	8

الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.289	31

الملحق رقم 04: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الأول_المحور
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	.439**	.568**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	72	72	72	72
الثاني_البعد	Pearson Correlation	.439**	1	.316*	.773**
	Sig. (2-tailed)	.003		.039	.000
	N	72	72	72	72
الثالث_البعد	Pearson Correlation	.568**	.316*	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039		.000
	N	72	72	72	72
الأول_المحور	Pearson Correlation	.827**	.723**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72

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

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

Correlations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	.465**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000
	N	72	72	72
الثاني_المحور	Pearson Correlation	.465**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	72	72	72
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	.820**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	72	72	72

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

الملحق رقم 05: عرض خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	53	73.6	73.6	73.6
Valid انثى	19	26.4	26.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 اقل كم	26	36.1	36.1	36.1
Valid سنة 40 الى 31 من	30	41.7	41.7	77.8
سنة 51 الى 41 من	9	12.5	12.5	90.3
سنة 50 اكثر من	7	9.7	9.7	100.0
Total	72	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثاوي	34	47.2	47.2	47.2
Valid جامعي	31	43.1	43.1	90.3
دراسات عليا	7	9.7	9.7	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الخبرة التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 اقل من	22	30.6	30.6	30.6
Valid 5-10 من	27	37.5	37.5	68.1
سنوات 10 اكثر من	23	31.9	31.9	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات لأبعاد المحور الأول

البعد الأول:

البعد الثاني:

البعد الثالث:

		Statistics							الثاني_البعد
		y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.4419	2.5116	2.6512	2.4651	2.5116	2.5349	2.9535	2.5814
Std. Deviation		.73363	.63140	.52932	.66722	.70279	.59156	.21308	.28976

		Statistics			
		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الأول_المحور
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.5407	2.5814	2.6017	2.5746
Std. Deviation		.23736	.28976	.24436	.20304

		Statistics								الثالث_البعد
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.4186	2.7674	2.7209	2.6744	2.6279	2.6279	2.6977	2.2791	2.6017
Std. Deviation		.69804	.42746	.50359	.56572	.57831	.53556	.51339	.73438	.24436



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	الدرجة	المحكم	الرقم
جامعة حمه لخضر الوادي		د. أحمد بن خليفة	01
جامعة حمه لخضر الوادي		د. رضا زهواني	02