

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في  
المؤسسات الخدمية

دراسة حالة مؤسسات التأمين بالوادي CRMA/SAA/CAAT

من إعداد الطالبتين:

ليلي غراب

ندى جرو

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 26 أوت 2020

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي بجامعة الوادي	د. عبد الرزاق بن علي
مشرفا	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	د. مرزوقي مرزوقي
مناقشا	أستاذ محاضر ب بجامعة الوادي	د. خالد حميمة

السنة الجامعية 2020/2019



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في  
المؤسسات الخدمية

دراسة حالة مؤسسات التأمين بالوادي CRMA/SAA/CAAT

من إعداد الطالبتين:

ليلي غراب

ندى جرو

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 26 أوت 2020

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي بجامعة الوادي	د. عبد الرزاق بن علي
مشرفا	أستاذ محاضر أ بجامعة الوادي	د. مرزوقي مرزوقي
مناقشا	أستاذ محاضر ب بجامعة الوادي	د. خالد حميمة

السنة الجامعية 2020/2019

## الإهداء

أحمد الله تعالى على إتمام هذا البحث والذي هو ثمرة جهدي المتواصل فإن كان الإهداء

يعبر ولو بجزء من الوفاء فأهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من زرع الأمل في نفسي وكان سندا لي في دربي ... أبي رحمه الله

من علمتني الجد والاجتهاد في كافة مناحي الحياة ... أُمي الغالية

من تقاسموا معي عبء الحياة ... إخوتي وأخواتي

من كان دعما لي ورفيقا لي في الحياة ... خطيبي

من رافقتني طيلة مشواري الدراسي ... صديقتي ندى

الذي لم يبخلني بنصائحه وتوجيهاته ... د. مرزوقي مرزوقي

ليلي غراب

# الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى كل من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى  
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية  
وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبني خطوة خطوة في علمي، إلى من ارتحت  
كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان، أمي أعز ملاك على القلب

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى الذي تقاسم معي عب الحياة، إلى سندي ورفيقي الدائم، أخي عدنان

إلى التي يرافقني طيفها في كل أمور حياتي، إلى من أتذكرها في كل تفاصيل يومي، إلى روح صديقتي  
الطاهرة صفاء رحمها الله

إلى من رافقتني في مشواري وكانت بجانبني خطوة بخطوة في مشواري الدراسي، رفيقتي ليلي

إلى من دعمتني نفسيا وروحيا بالرغم من كل المسافات التي بيننا إلى توأم روحي، ناريمان

إلى كل رفيقاتي وحببياتي في الدراسة التي جمعتني بهم أجمل اللحظات والذكريات، إلى أخواتي في الله

ماجدة، نور ، هدى، روميضاء، مريم، منال

إلى كل من تجمعني بهم صلة دم، إلى كل قريباتي كل واحدة باسمها

إلى من دعمني ووجهني بمعلوماته القيمة، أستاذي الكريم د. مرزقي مرزوقي

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

ندى جرو

## شكر وعرهان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

صدق الله العظيم

إن أول الشكر والثناء وآخره لله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا من جزيل فضله وعظيم عطائه وهدانا بهديه إلى طريق العلم والمعرفة.

واعترافا بالفضل لأهله نتقدم بالشكر والتقدير لأستاذنا الكريم الدكتور: مرزوقي مرزوقي الذي كلما تظلمت الطريق أمامنا لجأنا إليه فأناها لنا وكلما دب اليأس في أنفسنا زرع فينا الأمل لنسير قدما وكلما سألنا عن المعرفة زودنا بها وكلما طلبنا كمية من وقته الثمين وفره لنا بالرغم من مسؤولياته المتعددة. إلى كل أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير، أساتذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نشكرهم على كل الجهود المبذولة طيلة المشوار الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل طاقم العمل في الشركة الجزائرية للتأمينات **LA CAAT**.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على شركات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT -وكالة الوادي-)، الشركة الوطنية للتأمين SAA -وكالة الوادي-)، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة مقدارها 65 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما تم استخدام أساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عامل فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، أساليب التدريب، الأداء، أداء العاملين

This study aimed to identify the effect of training on improving the performance of workers in service institutions, as the application aspect was projected on insurance companies in ElOued, (Algerian Insurance Companies CAAT -ElOued Agency-, National Insurance Company SAA –ElOued Agency-, Regional Fund for Agricultural Cooperation CRMA –ElOued Agency-).

In this Study, we relied on descriptive and analytical approach in collecting datum and data related to the subject of the study.

To achieve this goal, we used the questionnaire as a study tool, the questionnaire form was distributed within the institutions on a sample of 65 workers, and we applied the Statistical Package for the Social Sciences SPSS and the Excel tables to analyze the questionnaire's data, then to test the hypotheses, we used the arithmetic average, the standard deviation, and the one-way analysis of variance (One-way Anova), in addition to the use of regression and correlation methods to prove the existence of a relationship between the study variables, finally we came up with the fact that the training is an effective factor in the institution, thereby it represents the main basis in developing and improving the performance of workforce.

**Keywords:** Training, Training methods, Performance, Staff performance.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكرا و عرفان
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية
3	المطلب الأول: التدريب وأداء العاملين
3	الفرع الأول: ماهية التدريب
15	الفرع الثاني: ماهية أداء العاملين
17	المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين
17	الفرع الأول: أهمية التدريب بالنسبة للفرد
17	الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة
18	الفرع الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب وأداء العاملين
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة
20	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
30	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (CRMA- SAA- CAAT)</b>	
39	تمهيد

40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40	الفرع الأول: تقديم مؤسسات التأمين بالوادي
42	الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة
46	الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة
47	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
48	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
49	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
49	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية
51	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة
51	الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (التدريب)
55	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (أداء العاملين)
56	الفرع الثالث: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها النسبية لدى أفراد العينة المستجيبين
57	الفرع الرابع: علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب ومتغير أداء العاملين
57	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
57	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
58	الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة
67	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
43	مقياس ليكارت الثلاثي	1-2
43	الأوزان النسبية	2-2
47	صدق وثبات أداة الدراسة	3-2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	5-2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	6-2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية	7-2
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: أساليب التدريب	8-2
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: المدربين	9-2
54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: المتدربين "العمال"	10-2
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: أداء العاملين	11-2
56	ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات التأمين بالوادي	12-2
57	علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب (أساليب التدريب، المدربين، المتدربين "العمال") ومتغير أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)	13-2
58	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	14-2
59	مخرجات تحاليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	15-2
60	مخرجات تحاليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	16-2
62	مخرجات تحاليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	17-2
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي	18-2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي	19-2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي	20-2
66	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي	21-2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
45	نموزج الدراسة	1-2
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	2-2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر بالاعتماد على الدائرة النسبية	3-2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخبرة المهنية	5-2

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
79	استمارة الاستبيان	1
81	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	2
82	قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة	3
83	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	4
84	عرض خصائص عينة الدراسة	5
85	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات لأبعاد المحور الأول	6
86	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات لأبعاد المحور الثاني	7
86	نتائج اختبار الفرضية الأولى	8
87	نتائج اختبار الفرضية الثانية	9
88	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	10
98	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	11
90	استمارة صدق المحكمين	12

# المقدمة

## 1- توطئة

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، أو خدمية، وحتى موارد متنوعة تمكنها في مزاوله نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات، ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفنية والسلوكية الحالية القادرة على الإبداع والابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد والاستثمار في تنميته وتطوير مهاراته بمختلف الوسائل، حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المؤسسات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي بدوره يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين من معلومات ومهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات وعلى المؤسسة أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذلك نقاط ضعفهم ومعالجتها لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسات.

تسعى المؤسسات الخدمية لتحسين أدائها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالهم ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيها للأوسع.

## 2- إشكالية البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على موضوع التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين، من هذا المنطلق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي؟

## 3- الأسئلة الفرعية:

وانطلاقاً 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 مؤسسات التأمين بالوادي؟

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

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

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

2-  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمدربون على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي؟

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

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

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

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

- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب وأثره على المؤسسات الاقتصادية وقلته في المؤسسات الخدمية.

- الرغبة الشخصية للتطرق إلى موضوع التدريب.

#### 6- أهمية الدراسة: إن أهمية موضوع أثر التدريب في تحسين أداء العاملين تتمثل في:

- تسليط الضوء على أهم عناصر من عناصر الإنتاج إلا وهو المورد البشري.
- إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا مما يتطلب بالضرورة الحرص على تعلم مهارات وعلوم جديدة، لذا أتى هذا البحث كمحاولة لتعريف المؤسسات بالعوامل المؤثرة في العملية التدريبية.
- التأكيد على أثر التدريب في تطوير مهارات العاملين.
- الكشف عن مدى قيام المؤسسات الخدمية بالوادي بتطبيق مفهوم التدريب.

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

- محاولة معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين.
- إبراز أثر التدريب على المؤسسات الخدمية بالوادي.
- التعرف على أبرز أنواع الأساليب التدريبية المقدمة للعاملين.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا لتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب.

#### 8- حدود الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات التأمين بالوادي
  - الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT-وكالة الوادي-
  - الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالة الوادي-
  - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA-وكالة الوادي-
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة ابتداء من شهر جانفي إلى شهر غاية أوت سنة 2020.
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة مجموعة من موظفي مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

(CRMA)، حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخبرة المهنية. (كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان)

● **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالحوار المرتبطة بكل من التدريب (أساليب التدريب، المدربين والمتدربين "العمال") وأداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA). (كما هو مبين في الجزء الثاني من الاستبيان).

## 9- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة 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، الرسائل الجامعية والمجلات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

## 10- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب ومذكرات من مختلف الجامعات والمجلات)، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات، والمقابلة التي وجهت إلى مدير وكالة الوادي للشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، والاستمارات "الاستبيان" التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

## 11- صعوبة الدراسة:

- قلة عدد العاملين في وكالة الوادي للشركات الجزائرية للتأمينات CAAT لجمع عينة الدراسة، مما دفعنا إلى إضافة شركات تأمين أخرى لاكتمال العدد المناسب لعينة الدراسة.
- صعوبة دراسة التدريب في المؤسسة باعتبارها وكالة للشركات الجزائرية للتأمينات، التدريب يكون بتعليمه من الشركة الأم.

- تأخير عمل المذكرة وذلك بسبب Covid-19.

## 12- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيشمل الجانب التطبيقي للدراسة:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية تمت معالجته من خلال مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التدريب وأداء العاملين والعلاقة بينهما، ثم إلى الدراسات السابقة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية في المبحث الثاني.

الفصل الثاني: ويشمل الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (CRMA, SAA, CAAT)، 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 أداء العاملين في المؤسسات الخدمية

## 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، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجذارتهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المؤسسة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والبعيد على حد سواء.

تحقيق أهداف المؤسسة لا يتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين.

سنقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عن التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين في المؤسسة والعلاقة بينهما، كما سنقدم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع الدراسة الحالية بصفة مباشرة أو غير مباشرة والفرق بينها وبين الدراسة الحالية.

قسمننا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للتدريب وأداء العاملين.

## المبحث الأول: الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين في المطلب الأول سنتطرق إلى مفاهيم أساسية حول التدريب (تعريفه، المصطلحات القريبة منه، أهدافه، أنواعه وأساليبه) وأداء العاملين (مفهوم الأداء، محدداته، تحسين أداء العاملين وخطوات تحسينه)، وفي المطلب الثاني سنبرز العلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

### المطلب الأول: التدريب وأداء العاملين

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح ماهية تدريب الموارد البشرية وماهية أداء العاملين في المؤسسة.

#### الفرع الأول: ماهية التدريب

أولاً: تعريف التدريب والمصطلحات القريبة منه

#### 1- تعريف التدريب: تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

**التعريف الأول:** التدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** كما عرفه فليبو (Flippo) على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص239.

<sup>2</sup> - مبروكة عمر محرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص21.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص159.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التدريب هو "العملية التي يكتسب الفرد من خلالها معلومات أو مهارات أو خبرات أو اتجاهات سلوكية جديدة أو تطوير ما لديه، وينتج عنها ارتفاع مستوى استعداده لأداء عمل معين".

## 2- المصطلحات القريبة من التدريب:<sup>1</sup>

**-التعليم:** عملية واسعة وشاملة توجه نحو إكساب الأفراد خلفية عامة وقاعدة عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الايجابي مع الحياة والواقع وتؤهلهم لتقبل البرامج التدريبية اللاحقة بطريقة أسرع وأفضل.

التعليم يعد قاعدة عريضة تمهد للتدريب لكونه يوجه نحو توسيع المدارك وتهيئة القدرات وتنمية الفرد بالمعلومات والمعارف الأساسية، بخلاف التدريب موجه نحو شغل وظيفة حالية محددة ويركز على إعطاء المعلومات المتخصصة أو المهارات ذات العلاقة بشغلها.

**-التنمية:** هي عملية مخططة تهدف إلى التسريع في عملية النمو لاختصار الوقت، والى التنوع في المحتوى لتعميق كم ونوع الإضافة المعلوماتية والمعرفية أو كليهما، وتتحقق التنمية من خلال التعليم والتدريب وأية ممارسة هادفة ومقصودة يراد منها تحسين القدرات وتوظيف الاستعدادات وزيادة المعلومات.

التنمية تعد مرحلة متقدمة وهي موجهة إلى المستقبل الوظيفي للشخص وليس للمهنة أو الوظيفة التي يشغلها حالياً.

يتضح مما قدم أن هناك علاقة بين التدريب من جهة والتعليم والتنمية من جهة أخرى، فهي جميعاً تدور حول المعرفة والمهارة وتصب في الاستعدادات والقدرات، غير أنها تختلف من حيث تسلسلها من حيث نطاقها ومكانها وزمانها، فالتعليم يسبق التدريب ويعد حلقة من حلقات التنمية وجزءاً منها، ومن الصعب الاستغناء عن أي حلقة من هذه الحلقات لأنها مكتملة لبعضها.

1-محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 228-229.

## ثانيا: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والناجحة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتجديد والتنافس الايجابي بحثا عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر ومستجداته أو إعدادا للمستقبل ومتطلباته وللتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية<sup>2</sup>.

## ثالثا: أنواع التدريب

تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات، والمعدات التدريبية والمالية، التي تتوفر عليها وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب كالتالي:

- 1- حسب مرحلة التوظيف
- 2- حسب نوع الوظائف
- 3- حسب مكان التدريب

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

1- حسب مرحلة التوظيف:<sup>1</sup>

- 1-1- توجيه الموظفون الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد.
- 1-2- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم مما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف.
- 1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص وحينما يكون هناك أساليب عمل وأنظمة وتكنولوجيا جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب.
- 1-4- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.
- 1-5- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، حيث يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

2- حسب نوع الوظائف:<sup>2</sup>

- 2-1- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.
- 2-2- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المماثل.
- 2-3- التدريب المهني و الفني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

3- حسب مكان التدريب:<sup>3</sup>

- 3-1- التدريب داخل المؤسسة: وهو كل البرامج التدريبية التي يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحاليين ويكون المدرب هنا في الغالب أحد المسؤولين في المؤسسة وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:

<sup>1</sup> - مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 44.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 179.

- نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما.

- تنقلات الموظفين.

- إدخال وسائل وطرق جديدة في العمل.

يتميز هذا التدريب بأنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، إلا أنه يعاب عليه انحصاره في حدود خبرات وتجارب العاملين في المنظمة.

**3-2- التدريب خارج المؤسسة:** ويعني انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس في مؤسسته التي يعمل بها ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة للموظفين للالتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم إلا أنه يعاب عليه أن رقابة المؤسسة عليه تكاد تكون معدومة.

#### رابعا: أساليب التدريب

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي سيتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، ويحتاج التدريب إلى وسائل وأساليب عديدة، تبعا لنوع التدريب المطلوب، كما أن عدد المتدربين يحدد نوع أسلوب التدريب ولقد تنوعت تلك الأساليب بغية تحقيق أهدافها، وعلى ذلك يكون الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يسلكه المدرب لكي ينفذ العملية التدريبية باستخدام الامتحانات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب.<sup>1</sup>

تنقسم الأساليب التدريبية إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

**الأسلوب الأول: الإلقاء المباشر ويشمل الآتي:**

#### 1-المحاضرة: مفهوم المحاضرة:

أ. المحاضرة هي: حديث شبه رسمي، يقوم المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

<sup>1</sup> - نحى إدريس عبد الله حسن، أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان دراسة حالة مجموعة شركات دال، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص37.

ب. متى تستخدم المحاضرة: الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

- 1- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.
- 2- إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.
- 3- توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.
- 4- المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.
- 5- عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.
- 6- عندما يكون الوقت المتاح قصيراً.

ج. مزايا المحاضرة: لا ترتبط بمكان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

د. عيوب المحاضرة:

- 1- عبء على المدرب وحده، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد.
- 2- سلبية المتدربين، حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط.
- 3- عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين، حيث تتبع الأفكار من المدرب وحده.
- 4- غير مناسبة لتدريس المهارات.

5- اختلاف فهم المتدربين للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم.<sup>1</sup>

2- الندوة<sup>2</sup>: عبارة عن حوار من 30 إلى 50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين، حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

<sup>1-1</sup> عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي-، رسالة ماجستير، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص32.

<sup>2</sup> عوض الله محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، 32-33.

## أ. مزايا الندوات:

- 1- إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستم تغطيتها تناسب مع احتياجاتهم.
- 2- بعض الشخصيات تفضل أن يجرى معها مقابلة، على أن يطلب منها القيام بإلقاء محاضرة.
- 3- الشخص الذي ستم مقابله لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء؛ طالما أنه خبير في المجال موضوع المناقشة.
- 4- المقابلة تتسم بالمرونة، حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستم مقابله أن يتوسع في الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن يعطي أمثلة.

## ب. عيوب الندوات:

- 1- لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية؛ حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة.
- 2- لا يوجد ضمان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها.
- 3- غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.
- 3- **النقاش الموجه:** هو النقاش في صورة منظمة حيث يتم تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين ويتم طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عمل ويتم ذلك من قبل المدرب نفسه أو من قبل المشاركين ثم يفتح باب المناقشة المنظمة وضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية النقاش وتسلسل موضوعاته.
- يتميز هذا الأسلوب في تحقيق المشاركة المباشرة من قبل المتدربين في بحث قضاياهم وقضايا المؤسسة التي ينتمون إليها ومشكلاتها وأهدافها، وتمكين المشاركين في تبادل خبراتهم وإثرائها؛ كما يساهم في الكشف عن بعض الأفكار الإبداعية التي يتم بلورتها في عملية إبداعية رائدة، وأنها تعطي الفرصة للمتدربين في إدارة الجلسات النقاشية، ويعاب على أسلوب النقاش الموجه في أنه يحتاج إلى فترات زمنية طويلة لما يتطلبه الحوار والمناقشة في الحلقات الجماعية، سواء ما يتعلق في الإعداد لهذه الحلقات أو تنفيذها أو متابعة نتائجها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، 2008، ص19.

**4- المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبراتهم، إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر.

في هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها، والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط بنجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك لأن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.<sup>1</sup>

**الأسلوب الثاني: الحوار والمناقشات** ويتمثل في ما يلي:

**1- أسلوب دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلات افتراضية بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي وصياغتها بصورة حالة وبشكل منهجي ومن ثم تتم مناقشتها، ويعتبر أسلوب دراسة الحالات من أهم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعاً إلا أنه يحتاج إلى الخبرة في الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل منهجي وواضح.

- يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقارباً فعلياً بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المتضمنة في الحالات، كما أن من مميزاته أيضاً أنه لا يحتاج إلى تكاليف عالية وجهود كبيرة.

- أكثر ما يعاب على هذا الأسلوب هو جهل بعض المدربين بأساليب عرض الحالات ومناقشتها مما قد يحول مزاياها إلى عيوب وهذا يحدث غالباً عندما لا يدرك المدربون أنفسهم الحكمة الأساسية من مناقشة الحالات التي يقدمونها.

<sup>2</sup>- عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع و طموحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 21-22.

من المعروف أن الحالات الإدارية تحتاج إلى وقت كبير للإعداد لها أو لمناقشتها خاصة إذا تمت من خلال نظام المجموعات الصغيرة لذا يجب أن يقوم المدرب بالإعداد الجيد وتوفير الوقت الكافي عند التخطيط لمثل هذا الأسلوب.<sup>1</sup>

**2- جلسات الأيزن:** ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد، وتعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما وصلت إليه من نتائج المجموعة الكبيرة.

أ. متى تستخدم جلسات الأيزن: تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات ومشاركة الأفكار في مجموعة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها. وتستخدم هذه الطريقة أيضا للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت، كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، وتقويم حلول المشكلات.<sup>2</sup>

ب. مزايا جلسات الأيزن: يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين وبالتالي الحصول على معلومات مرتدة، مما يجعل المناقشة أكثر فعالية.

ج. عيوب جلسات الأيزن: تتطلب أن يكون القائد قادرا على تنظيم المجموعات بشكل سريع، وجعلهم يبدؤون في العمل بدون ضياع الوقت، كما أن ست دقائق لا تعتبر وقتا كافيا لدراسة مشكلات بأي عمق، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة.<sup>3</sup>

**3- الأداء:** طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها، والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة.

أ. متى يستخدم الأداء؟ تستخدم هذه الطريقة للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية، وتشغيل الأجهزة، وإجراءات السلامة.

ب. مزايا الأداء:

<sup>1</sup> - عائلة عبد العزيز علي نعمان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> - عوض الله محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> - عوض الله محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

- تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.
  - استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.
  - تهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.
- ج. عيوب الأداء: يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة، وكذلك عدد كبير من المدربين كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً.

**4- اللجان:** قد تستخدم بعض المؤسسات اللجان لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب فرص أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد فإذا كانت اللجان تقام لتحقيق أغراض أخرى فإن فائدتها التدريبية يمكن أن تضاف إلى هذه الأغراض ومن الطرق المألوفة والمستخدمة في بعض المؤسسات، أن تشكل لجنة من المدراء، والرد الذي تقوم به هذه اللجنة، هو مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في حل المشاكل التي تعرض عليه، وبهذه الطريقة يمكن للمدراء في اللجنة اكتساب معرفة ومهارة من الدراسات التي يقومون بها، وتساعدهم هذه الخبرات في التنبؤ لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا.<sup>1</sup>

#### 5- العصف الذهني:

- لقد اخترع أليكس اوزبورن عام 1938 أسلوب العصف الذهني كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.
- هو طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.
- يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم تقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

<sup>1</sup>- نفي إدريس عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص19.

- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
  - كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
  - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.<sup>1</sup>
- 6- تمثيل الأدوار:** يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف علمية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

1. تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.
2. مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:<sup>2</sup>

- مناقشة جماعية، وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق، تتطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

يعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها، وإمكانية تكيفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين، وتنشيط عملية التعليم الذاتي، وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة 1، 2007، ص153.

<sup>2</sup> -عفاف أحمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup> -عفاف أحمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص25.

الأسلوب الثالث: الدراسة ويتمثل في ما يلي:

**1- الواجبات الدراسية:** يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة. تستخدم الواجبات الدراسية في:

- تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في العمل.

- التمهيد للمحاضرة أو المناقشة، وتزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.

**2- المراجع والكتب:** وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع، لأنها ستبقى مصدرا من مصادر العلم والمعرفة، والتدريب قد لا يكون مستمرا ومتواصلا مع الفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع. ومن عيوب هذا الأسلوب أن كثيرا من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.<sup>1</sup>

**3- التقنيات السمعية والبصرية:** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط، ثم تعرض للمتدربين، ويجب أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا ومشوقا ليثير انتباه المتدربين، وإلا سوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين، لأن مشاركة المتدرب محدودة.<sup>2</sup>

لكي تكون أساليب التدريب ناجحة من الأفضل استخدام مزيجا من أسلوبيين أو أكثر من أساليب التدريب، على سبيل المثال: يستخدم المدرب الواجب الدراسي أولا، ثم المحاضرة ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي.

<sup>1</sup> - عوض الله محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

<sup>2</sup> - عوض الله محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

الفرع الثاني: ماهية أداء العاملين

أولاً: مفهوم الأداء ومحدداته

1- مفهوم الأداء: تعددت واختلقت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

**التعريف الأول:**<sup>1</sup> عرفه Miller et Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية و البشرية، واستغلالها بكفاءة و فعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

**التعريف الثاني:**<sup>2</sup> الأداء هو: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، إذ يمثل قدرته على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو "مجموعة المخرجات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون".

2- محددات الأداء: إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته و التي تتمثل في:

أ- **الجهد المبذول:** يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله.

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ج- **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة مقدمة ليل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة1، باتنة، 2017-2018، ص4.

<sup>2</sup> -سغازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23.

<sup>3</sup> -المرجع السابق، ص30.

ثانياً: تحسين أداء العاملين

### 1- تعريف أداء العاملين:

يمكن تعريف أداء العاملين بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل لإبراز الانجاز (النتائج)".<sup>1</sup>

### 2- تعريف تحسين أداء العاملين:

تعرف عملية تحسين أداء العاملين بأنها "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة و المنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".<sup>2</sup>

ثالثاً: خطوات تحسين أداء العاملين

تتم عملية تحسين أداء العاملين كما يلي:<sup>3</sup>

#### **1-تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء، تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها.
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

<sup>1</sup>- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص59.

<sup>3</sup>- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 63.

**2-تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب.

### المطلب الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة. سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة، وأيضاً إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

### الفرع الأول: أهمية التدريب بالنسبة للفرد

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للفرد من خلال:

- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.<sup>1</sup>
- يزود العامل الجديد في المؤسسة بمهارات ومعارف قد لا يكون ملكها أصلاً تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة.
- ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم، حيث يتمكن من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكاناً جيداً للعمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup> - مبركة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- تحسين و تطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل و من ثم تحسين و تطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- يساهم بصورة فاعلة على تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات و القدرات المطلوبة لأداء العمل.
- زيادة قدرات و معارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فانه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين و الرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.
- تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

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

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماماً كبيراً، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد لهذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر لوظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إذا يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- الالتحاق بالتدريب يزيد من ثقة الموظفين في إنجاز أعمالهم اليومية.
- إسهام التدريب في التقليل من ضغوط العمل.
- يعمل التدريب على رفع قدرة وتنفيذ واجبات العمل بكفاءة.

<sup>1</sup>عوض الله محمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup>على يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان-مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة31، العدد1، 2009، ص9-10.

- رفع مستوى المعارف و المهارات لدى الموظفين.
- مساهمة التدريب إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- الرفع من الكفاءة في التعامل مع المحيط ( المواد والأدوات والأشخاص ).
- تمكين التدريب الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- عمل التدريب على التقليل من روتين العمل اليومي.
- زيادة التدريب من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات.
- تمكين التدريب الموظفين من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها.<sup>1</sup>
- تحسن الأداء والنتائج وزيادة الإنتاجية والقيمة المضافة وحل المشكلات.
- الابتكار والتجديد فضلا عن زيادة المهارات السلوكية، وزيادة المعرفة وزيادة التماسك وروح الفريق وتفجير الطاقات.
- اكتشاف القدرات الجديدة والاهتمامات بتقوية المهارات وإتاحة الفرص للتقدم وتنمية روح الولاء التنظيمي.
- يعد التدريب ضروريا لجميع المستويات ولكل العاملين بما فيهم المبدعين منهم والذين تظهر لديهم ملامح التفوق والتميز من أجل تبنيهم ورعايتهم كقيادات واعدة أو كطاقات فنية قادرة على التجديد و الاكتشاف.<sup>2</sup>
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- إكساب العاملين القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عفاف أحمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

<sup>2</sup>-محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، 248.

<sup>3</sup>-على يونس ميا، مرجع سبق ذكره، ص10.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتدريب وأداء العاملين

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

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

نتطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة.

## الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة "الهاشمي بن واضح وعمار بن عيشي"، دراسة في مجلة، بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية"، دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق في الجزائر، المجلة العربية للإدارة، الجزائر، المجموعة 38، العدد 2، يونيو (حزيران) 2018.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول: "كيف يساهم تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية؟"

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الأخذ بعين الاعتبار بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية، وتتركز هذه الأهمية فيها ما تواجهه أغلب المؤسسات اليوم من عقبات ومتطلبات العمل، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري له دور فعال من خلال تدريبه وتأهيله وإكسابه المعارف والمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة لتحسين جودة الخدمات الفندقية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بنشاط التدريب ودوره في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.

كما أن الدراسة سوف تساهم بما يلي:

- دراسة واقع الخدمات التي تقدمها الفنادق.

- بلورة مشكلة الدراسة أمام المعنيين في المنشآت الفندقية بغية اطلاعهم على نقاط القوة للعمل وتعزيزها والحد من جوانب الضعف أو التخلص منها.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى: التأكيد على أهمية التدريب في تحسين جودة الخدمات بالفنادق الجزائرية، ومعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات بالفنادق الجزائرية، ومعرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات بالفنادق الجزائرية.

### نتائج الدراسة:

- أن الفنادق المبحوثة تهتم بتدريب الموارد البشرية حيث تضع الإدارة أهداف للبرنامج التدريبي بحيث تكون قابلة للتطبيق، كما تقوم بوضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى تقييمها للبرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب.

- أن الفنادق المبحوثة بأبعاد جودة الخدمات الفندقية حيث حصل بعد الملموسية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين، ثم جاء بعد الضمان في المرتبة الثانية، ثم بعد التعاطف في المرتبة الثالثة، ثم بعد الاستجابة في المرتبة الرابعة، وأخيرا بعد الاعتمادية في المرتبة الخامسة،

- وجود علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.

- هناك دور لتدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية.

ثانيا: دراسة "طه علي نايل الجميلي"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بعنوان "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول: "هل يؤثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة؟"

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

**أهمية الدراسة:** تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في خلق وتنمية القدرات التنافسية وفي تطوير وابتكار الخدمات المقدمة، وتحقيق الاستخدام الأفضل لتقنيات وموارد المنظمة المتاحة.

قد أدى هذا كله إلى توليد الشعور المتزايد لدى جميع إدارات المنظمات إلى أهمية تطوير مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين من خلال التخطيط العلمي السليم لنشاط التدريب بالشكل الذي يؤثر وبشكل كبير في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية، وجعلها قادرة على مواكبة التطور السريع الحاصل في البيئة المحيطة.

### أهداف الدراسة:

- تقييم العملية التدريبية بمراحلها الأربع (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي وإعداده، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) في المصارف العراقية غير الحكومية في بغداد.
- تقييم أساسيات بناء الميزة التنافسية (الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبون) في المصارف غير الحكومية في العراق.
- بيان أثر العملية التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من المديرين والمهتمين بالعملية التدريبية في المصارف غير الحكومية في العراق.

### نتائج الدراسة:

- تبين أن البرامج التدريبية تسهم في زيادة كفاءة أداء العاملين مما يسهم في تخفيض تكاليف الإشراف وتخفيض كلف تقديم الخدمات المصرفية.
- تبين أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بالعمل دوماً على تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال البرامج التدريبية بما يمكن العاملين على تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع توقعات الزبون مما يمكن المصرف من مواجهة المنافسين.
- اتضح أن إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى جاهدة إلى توسيع آفاق التجديد في تقديم خدماتها المصرفية لزيائنها والعمل دوماً على تنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية عن طريق البرامج التدريبية.

ثالثاً: دراسة "عذاري سعود الهاجري" مذكرة ماجستير بعنوان "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين" دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول "إلى أي مدى يؤثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت؟"

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

#### أهمية الدراسة:

- لفت نظر القياديين و الاستشاريين إلى ضرورة استخدام أسلوب تمكين العاملين في علاقات العمل، لما له من أثر كبير في رفع مستوى الأداء.
- تزويد الممارسين بمعلومات موثقة مستمدة من الدراسة الميدانية على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في البيئة إلى مستوى عال من الأداء، وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى عمل الهيئة ومدى تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت من خلال:

- التعرف على واقع تطبيق التمكين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- بيان مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- بيان أثر التمكين والإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

## نتائج الدراسة:

- يشير تمكين العاملين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعاملين في مختلف المجالات.
- يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.
- يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، وهو ما يستوجب تضمين جهود المؤسسة ببرامج ومواد تدريبية مناسبة، في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.
- هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم.

رابعاً: دراسة "محمد نائل محمد ربيع" مذكرة ماجستير بعنوان "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة القدس، فلسطين، 2016.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول "ما هو دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي، وذلك لكونه يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع المعلومات عنها.

## أهمية الدراسة:

- عدم وجود نظام للحوافز وعدم توفر آلية واضحة ومفهومة للنظام.
- ستفتح الدراسة الباب أمام الباحثين لإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بأنظمة الحوافز المطبقة في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- ندرة الدراسات السابقة في تناول هذا الموضوع حسب علم الباحث.

- من واقع عمل الباحث في دائرة الجمارك وجد أنه من الضرورة بمعرفة مكان وبيان الدور الذي تقوم به الحوافز التي تعمل على تحسين الأداء.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة على الهدف العام وهو: التعرف على دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها وتم تحقيق الهدف الرئيسي للبحث من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى إسهام الحوافز في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- التعرف على مدى إسهام الحوافز في ضبط سلوك العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية .
- التعرف على مدى إسهام الحوافز في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية.
- التعرف على مدى إسهام الحوافز في تحقيق العاملين لأهداف دائرة الجمارك الفلسطينية.

### نتائج الدراسة:

- للحوافز دور هام في إشباع حاجات العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، من خلال توفير وإيجاد نظام للحوافز عادل ومعمم مستند على نصوص قانون الخدمة المدنية.
- يوجد تأثير نسبي للحوافز في تنمية القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي لدى العاملين في دائرة الجمارك الفلسطينية، حيث أن الحوافز تساعد في زيادة شعور الموظفين بالأمان، الأمر الذي يزيد من درجة انتمائهم الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والرغبة بالعمل وتحقيق معدلات عالية من الإبداع والتميز، كما أن هناك اهتمام نسبي من جانب الإدارة العليا في تبني المواهب والأفكار الإبداعية.
- هناك مساهمة مباشرة للحوافز في تحقيق أهداف دائرة الجمارك الفلسطينية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وانعكس ذلك من خلال وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية لأساليب التعامل الإنساني بما يعزز المكانة الاجتماعية للعاملين ويساعدهم في تحقيق ذاتهم.
- هناك أثر مباشر للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدائرة الجمارك الفلسطينية، من خلال ما تقوم به هذه الحوافز بالمساهمة في الالتزام بالقوانين والتعليمات وتحفيز العاملين على الابتكار والتجديد والتطوير وتنمية مهاراتهم.

خامسا: دراسة "عوض الله محمد علي محمد" مذكرة ماجستير بعنوان "دور التدريب في أداء العاملين" دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2017.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول "هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟"

منهج الدراسة: تم استخدام المناهج التالية:

- المنهج التاريخي: لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة.
- منهج دراسة الحالة: الذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات.
- المنهج الوصفي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها.
- المنهج الإحصائي و الأساليب الإحصائية: لتحليل وتبويب وتفسير البيانات للوصول إلى نتائج.

**أهمية الدراسة:**

- إفادة الممارسين للعملية التدريبية من أجل تقريب الفكر بشكل أو بآخر نحو المجالات التطبيقية التي تكون أكثر عملية.
- إن التطور التكنولوجي و العلمي بات سريعا مما يتطلب بالضرورة الحرص على تعلم مهارات وعلوم جديدة، لذا أتى هذا البحث كمحاولة لتعريف المنظمات بالعوامل المؤثرة للعملية التدريبية.
- إبراز أهم الأساليب التقنية المستخدمة في تحديد الاحتياج التدريبي وفي تنفيذ وتقييم برامج التدريب والمتدربين، ومقارنة ذلك بالأساليب المستخدمة في البنوك المبحوثة.
- الكشف عن مدى قيام بنك فيصل الإسلامي السوداني بتطبيق مفهوم التدريب وتقييم أداء العاملين به ومعالجة الأخطاء الشائعة إن وجدت.

**أهداف الدراسة:**

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب و أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

- التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.
- التعرف على العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني.
- تقديم دراسة منهجية لمعرفة الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في القطاع المصرفي.

#### نتائج الدراسة:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.

سادسا: دراسة "زياد مفيد القاضي" مذكرة ماجستير بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول: "هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التعويض، الاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة، إلى جانب ذلك فقد تم استخدام المنهج الإرتباطي الذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير، أو مجموعة متغيرات من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### أهمية الدراسة:

- إبراز العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات الخاصة بالأردن.
- كما ركزت الدراسة على العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، مما يضيف على الدراسة إضاءة مميزة لأداء العاملين كمتغير وسيط.

- أهمية نتائج الدراسة للجامعات الخاصة عن دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء لديها بما يعطي صور واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استقطاب، التعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
- اختبار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استقطاب، التعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن.

### نتائج الدراسة:

- إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة، وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات فيها غير فعالة.
- إن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها، وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال.
- هناك ارتباط وثيق بين (استقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تتمم بهذه الممارسات بشكل عام.
- هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين فيها، وهذا يدل على أن أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين.

سابعاً: دراسة "الطاهر مجاهدي" أطروحة دكتوراه بعنوان "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء" دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول "هل تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العامل؟"

منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره يصف الجوانب المتعلقة بإشكالية البحث والبيانات الكمية والنوعية.

#### أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية هذه الدراسة في محاولة الكشف على النقص الملحوظ حول أدبيات هذا الموضوع وتبسيط الضوء على أهمية الدراسة سواء للمؤسسة أو للعامل بهدف تحقيق متطلبات العامل و التنظيم على حد سواء.

#### أهداف الدراسة:

- لفت انتباه المسؤولين للجوانب المتعلقة بأداء العاملين.
- توجيه العامل لتطوير قدراته وتحسين أدائه بشكل أفضل بغرض زيادة فعاليته أكثر في المنظمة.
- تحليل الحالة المدروسة واستخلاص نتائجها من أجل معرفة أثر التدريب في أداء العامل ونتائج ذلك.

نتائج الدراسة: تم التوصل إلى وجود علاقة مباشرة بين فاعلية التدريب المهني وأثرها على الأداء لدى العامل نوردتها في العناصر التالية:

- التدريب المهني عامل مساهم ومحفز للعاملين.
- التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين، وهذا وفقاً لمتطلبات المؤسسة إن كانت بحاجة إلى ذلك.
- التدريب المهني يساعد من رفع الروح المعنوية للعاملين.
- التدريب المهني يكشف للعاملين نقائص أدائهم السابق ويحفزهم في تحسينه.
- التدريب المهني يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين.

## الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة **Ayman Zakaria Najeeb** بعنوان

**The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance** "An Empirical Study on Pharmaceutical Manufacturing Companies in Amman", Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business administration, Middle East University, 2013.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول: "هل هناك تأثير للتدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء العاملين؟"

منهج الدراسة: تستخدم الدراسة مقارنة كمية متسقة مع طبيعة ومشكلة الدراسة وأسئلتها يتيح استخدام المنهج الكمي.

## أهداف الدراسة:

- تحديد أثر التدريب على أداء الموظفين من خلال التعرف على أثر التدريب على كمية وجودة العمل وسرعة إنجازه.
- التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين من خلال كمية وجودة العمل وسرعة إنجازه.
- التعرف على أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين.

## أهمية الدراسة:

- تقدم الدراسة الحالية نموذجاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صناعة الأدوية الأردنية قادرة على تحسين أداء الموظفين.
- توفر الدراسة الحالية توجيه المديرين للاستفادة من المعلومات ونتيجة لذلك، يتم تزويد المديرين بالمساعدة في تطوير نظام المعلومات تكنولوجيا الاتصالات الصحيح الذي يقوم بتلبية متطلباتهم.

- الدراسة الحالية تزيد من فهم المعلومات ومكونات تكنولوجيا الاتصالات التي لها تطبيق مفيد في المنظمات باستخدام برامج التدريب للتعامل مع المسؤوليات بكفاءة في المنظمات وتعلم أشياء جديدة، والتي سوف تكسبهم قدرة لتحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل.

#### نتائج الدراسة:

- مستوى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات تصنيع الأدوية في عمان مرتفعة مما يدل على وجودها والتي يمكن أن تعزز أداء الموظفين من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- مستوى أهمية أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية في عمان مرتفعة أشارت إجابات المستجيبين إلى ذلك، كما يعد أداء الموظفين مهما وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المرور عبر البرامج التدريبية.

- هناك تأثير إحصائي كبير للتدريب على أداء الموظفين وهذا لأن التدريب عملية مخطط لها لتسهيل التعلم حتى يصبح الأفراد أكثر فعالية في تنفيذ واجباتهم لتحسين الأداء التنظيمي من خلال المستوى المتزايد من الكفاءات الفردية.

- هناك تأثير إحصائي كبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعزز المعرفة التي تم إنشاؤها من خلال تطوير الشبكات الرقمية في المنظمة.

- هناك تأثير إحصائي كبير للتدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين وهذا من خلال أدوات التكنولوجيا الجديدة زادت من المرونة التي تعكس تحقيق المزيد من العمل من خلال الحصول على برنامج تدريبي وأدى ذلك إلى القيام بالعمل بطريقة مهنية.

ثانيا: دراسة **Nushrat Nahida Afroz** بعنوان

“Effects of Training on Employee Performance” -A Study on Banking

Tangail Bangladesh, Global Journal of Economics and Business Sector,

Mawlana Bhashani Science and Technology University– Bangladesh, 2018.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول "تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي"

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير التدريب على مشاركة الموظفين، الدافع والرضا الوظيفي.
- تحديد مستوى كفاءة الموظفين في ما يتعلق بفحص كيفية مساهمة التدريب في الأداء الفردي والفائدة.
- تقييم أهم عامل يمكن أن يوفر التأثير لزيادة مستوى الأداء من خلال التدريب المنفذ، المشاركة أو الدافع أو الرضا الوظيفي.
- تحديد تصورات الموظفين حول كيفية إثبات التدريب والتنمية المفيدة لهم.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستوفر فائدة للمنظمة المصرفية في فهم أهمية تدريب الموظفين، سيساعد القطاع المصرفي على معرفة الجانب الذي تلعب الدورات التدريبية دورا حيويا في تطوير أداء عمل الموظفين، وسيساعد أيضا في إدراك العلاقة بين أداء الموظف وتدريبهم، في هذا البحث لوحظ أنه سيساعد أيضا في تحديد الهفوات في أداء الموظف بسبب عدم وجود تدريب مناسب.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الأثر الإيجابي بين التدريب وأداء الموظف.
- وجود علاقة كبيرة بين تدريب الموظفين والأداء وفقا لتحليل العوامل، يمكن العثور على مشاركة الموظف حيث أن هذا العامل يؤثر على أداء الموظف بشكل أكثر فعالية من العوامل الأخرى، تفسر العوامل المتبقية (تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي) نسبة صغيرة جدا من التباين ومن المحتمل أن تكون غير مهمة.

ثالثاً: دراسة Ahmed Mohamed Mohamud بعنوان

The effect of training on employee performance in public sector organizations in Kenya –The case of Nhif Machakos county, A Research project submitted in partial fulfillment for requirement of master of arts degree in project planning and management of the university of Nairobi, 2014.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول "ما هو تأثير تصميمات التدريب على أداء الموظف؟".

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي "المسح هو محاولة الباحث لجمع البيانات من أفراد المجتمع من أجل تحديد الوضع الحالي لتلك المجموعة السكانية فيما يتعلق بمتغير واحد أو أكثر".

#### أهداف الدراسة:

- تحديد تأثير تصميم التدريب على أداء الموظف.
- تحديد تأثير سياسات التدريب على أداء الموظف.
- اكتشاف تحديات التدريب التي تؤثر على أداء الموظف.
- تقييم أثر تقييم البرامج التدريبية على أداء الموظف.
- تحديد الأدوار التدريبية وعلاقتها بأداء الموظف.

#### أهمية الدراسة:

- ستساعد هذه الدراسة الشركات على فهم أهمية برامج التدريب.
- تحقيق الهيكل التنظيمي لبرامج التدريب الخاصة بهم من تحقيقها أكثر فاعلية من حيث المساعدة على تحسين كفاءة القوى العاملة وتؤدي إلى أداء أفضل.
- يضمن وجود مجموعة من القوى العاملة الماهرة التي يمكن الاستعانة بها.
- يساعد إدارة NHIF في تشجيع الموظفين الذين يرغبون في ذلك متابعة الدراسات العليا لمساعدتهم في تطويرهم.

نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة أن المبحوثين لم يعرفوا ما هو متوقع من عملهم منذ ذلك الحين لم يكن هناك وصف وظيفي واضح.
- أثبتت أيضا أن الإدارة لم تمنح الموظفين وقتا متسعا لأداء مهامهم ولم يكافئ الموظفين الذين يعملون بجد.
- أثبتت الدراسة أن NHIF لم تقدم تدريبات مستمرة للموظفين على الرغم من الفوائد المرتبطة بالأداء.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

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

جدول رقم(1-1): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسة السابقة
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل (التدريب). *تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في تحسين جودة الخدمات الفندقية، أما الدراسة الحالية فتناولت أثر التدريب في تحسين أداء العاملين.	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات. *على عينة مقدارها 70 رئيسا من الأفراد العاملين.	دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق الجزائرية (فندق الزيبان، فندق نسيب، فندق حمام الصالحين بولاية بسكرة، فندق القلعة بولاية المسيلة) جامعة بسكرة وجامعة المسيلة 2018.	الهاشمي بن واضح وعمار بن عيشي دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية
*يتشابهان في متغير واحد وهو المتغير المستقل "التدريب". * تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، أما الدراسة الحالية فتناولت أثر التدريب في تحسين أداء العاملين.	*الاستبيان كأداة لجمع البيانات. *على عينة مقدارها 12 مصرف و132 مفردة تمثل جميع أعضاء مجالس الإدارة للمصارف المشمولة بالدراسة.	دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية جامعة دمشق 2014.	طه علي نايل الجميلي أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير واحد وهو المتغير التابع (أداء العاملين). تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اعتماد هذه الأخيرة على ثلاث متغيرات، والدراسة الحالية على متغيرين فقط. *تختلف في المتغير المستقل	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 242 عامل.	الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت 2011.	عداري سعود الهاجري أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين

المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	(التدريب).			
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع (أداء العاملين). * تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في المتغير المستقل (التدريب).	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 100 عامل.	دائرة الجمارك الفلسطينية -المحافظات الشمالية- 2015.	محمد نائل محمد ربيع دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمستقل (التدريب وأداء العاملين). *تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر.	الاستبيان كأداة لجمع البيانات	بنك فيصل الإسلامي السوداني ولاية النيل الأبيض فرع (كوستي)- ربك) 2015-2016	محمد علي محمد عوض الله دور التدريب في أداء العاملين
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الثاني (أداء العاملين).	*تختلف في عدد المتغيرات، حيث أن الدراسة تعتمد على ثلاث متغيرات وعلى الدراسة الحالية على متغيرين فقط. *تختلف في المتغير التابع والمستقل الأول.	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 103 فرد.	الجامعات الخاصة في الأردن، الأردن 2011-2012.	زياد مفيد القاضي علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات.
*تشابه في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب وأداء العاملين).	*تختلف في الأداة المستخدمة حيث استخدمنا في الدراسة الحالية التحليل الإحصائي للبيانات. *تختلف من حيث بيئة الدراسة في حين كانت الدراسة الحالية في المؤسسات الخدمية الشركات الجزائرية للتأمينات).	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 126 عامل.	مؤسسة النسيج TINDAL.	الطاهر مجاهدي فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل الأول (التدريب) و	*تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث عدد المتغيرات في حين	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة قدرها 15 شركة تصنيع أدوية و	شركات صناعة الأدوية في الأردن 2013.	Ayman Zakaria Najeab The impact Of training and information and

المتغير التابع (أداء العاملين). *وتتشابه أيضا في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث متغيرات، أما الدراسة الحالية اعتمدت على متغيرين فقط.	120 مديرا في أقسام مختلفة.		communication technology on employees performance
*تشابه في المتغير المستقل الأول (التدريب) و المتغير التابع (أداء العاملين). *وتتشابه أيضا في الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	*لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر.	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 400 موظف.	القطاع المصرفي - تانجيل بنغلاديش - 2018.	<b>Nushrat Nahiba Afroz</b> Effects of Training on Employee Performance
*تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمستقل. *وتتشابه أيضا في الأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.	*لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر.	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 45 عامل.	منظمات القطاع العام في كينيا مقاطعة NHIF فرع Machakos 2014.	<b>Ahmed Mohamed Mohamud</b> The effect of training on employee performance in public sector organizations in Kenya

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## خلاصة الفصل

بعد تطرقنا في هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري لأثر التدريب في أداء العاملين نستنتج ما يلي:

- التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة.

- يعتبر العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. فهو يلقي عناية مستمرة يستعمل في حالة تدني أداء العاملين.

- للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

- أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد في ما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية.

في ما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من أجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

(CAAT, SAA, CRMA)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، وتعرفنا على العلاقة بين المتغيرين، وتطرقنا أيضا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع ووضعنا الفرق بينها وبين الدراسة الحالية؛ وفي هذا الفصل سنعرض الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على ثلاث مؤسسات من مؤسسات التأمين بالوادي وهي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتعرف على المؤسسات محل الدراسة والمبحث الثاني نتعرض فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

**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 مجموعة من المؤسسات، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

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

### الفرع الأول: تقديم مؤسسات التأمين بالوادي

نظرا لارتباط أبعاد التدريب بأداء العاملين في دراستنا وبغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم التوجه إلى المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، لدراسة أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

### 1-الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT:

تعتبر وكالة الوادي إحدى الوكالات التابعة للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، وقد تأسست في 21 جوان 1993، مقرها في البداية كان في بلدية الرياح، حيث فتحت أبوابها في الثاني من نوفمبر 1993 بأربعة موظفين وحارسين برقم أعمال ضعيف، وبقيت الوكالة لمدة عامين في الرياح ثم حول مقرها سنة 1995 إلى الوادي بالحي الإداري 05 جويلية 1962، وبعد النمو الكبير الذي شهدته الوكالة في السنوات الأخيرة سوى من حيث عدد الزبائن أو من حيث رقم الأعمال فقد قررت المديرية العامة للشركة انجاز مقر للولاية يليق بسمعة الشركة من جهة ويلي تطلعات الزبائن من جهة أخرى، وهو ما تجسد بالفعل يوم 02 فيفري 2017 حيث تم تدشين وافتتاح مقرها الجديد من طرف السيد بن ميسة يوسف الرئيس العام للشركة، وهي موجودة بحي الرمال/ ورمز الوكالة هو (348).

تعمل الشركة جاهدة لتنفيذ المهام المنوطة والمسطرة لها، والتي تتمثل في عرض أحسن الضمانات للزبائن على مختلف الأقطار التي من الممكن أن تلحق بهم في حياتهم اليومية الاجتماعية منها والمهنية، ولأجل ذلك فهي تقوم بتنظيم نشاط التأمين لديها بدلالة الحاجات والرغبات المحتملة للزبائن.

ومن المهام الأساسية للشركة نذكر:

- ✓ العمل على تلبية حاجات الزبائن سواء بصفة مباشرة من خلال تأمين أخطارهم وتعويضهم في حالة تعرضهم لحادث ما، أو بصفة غير مباشرة عن طريق تعويض أو صرف تعويضات المتضررين الذين كانوا زبائن الشركة سببا في تضررهم.
- ✓ تشجيع وتحريك الادخار في المدى الطويل والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

## 2- الشركة الوطنية للتأمين SAA

تعتبر وكالة الوادي إحدى الوكالات التابعة للشركة الوطنية للتأمين (SAA)، وقد تأسست سنة 1966 بجمهورية الجزائر الديمقراطية، بمقتضى اعتماد ممنوح من طرف الشركة الأم، حيث كانت الوكالة تابعة للوحدة الجهوية بباتنة والمديرية العامة المركزية بالجزائر العاصمة، وفي سنة 1987 أصبحت تابعة للوحدة الجهوية ببسكرة، وفي سنة 2004 أصبحت تابعة للوحدة الجهوية بورقلة وهي موجودة حاليا بجمهورية مسكن.

يعتبر نشاط الوكالة نشاطا تجاريا يهدف إلى تحقيق الربح مع تقديم الخدمات للمستهلكين، ونظرا لزيادة الطلب بالمنطقة وكثرة الحوادث لجأت الشركة لأحداث هذه الوكالة وتوسيع مجال نشاطها وتمثل نشاطها الأساسي في توفير الأمان وذلك بتغطية المخاطر وتعويض الأضرار وتقوم بجميع عمليات التأمين على اختلاف أنواعها.

## 3- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

- في 18 ماي 1997م شكلت لجنة مؤقتة بموجب القرار 001/ مديرية المصالح الفلاحية بولاية الوادي لإنشاء وتكوين الصندوق المحلي بالولاية، مع العلم أنه في هذا الوقت كانت ولاية الوادي تحتوي على مكتب محلي واحد فقط في قمار تابع قانونيا إلى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة.
- وفي 21 أبريل 1998م تكونت الجمعية العامة التأسيسية في مقر الغرفة الفلاحية لولاية الوادي، وبدأت بتأسيس أول مجلس إدارة الذي هو الآخر انتخب رئيس له وذلك في 29 أبريل 1988م.
- تأسس الصندوق الجهوي وذلك حسب نص المرسوم التنفيذي 9-207 في 30 أبريل 1999م المغير للمرسوم التنفيذي رقم 95-97 المتعلق بقوانين الصناديق المحلية للتعاون الفلاحي.

- بداية العمل الحقيقية كانت في 02 جانفي 2000 حسب القرار رقم 1449/ المديرية العامة في 25 أكتوبر 1999م.
- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يقع في ولاية ذات نشاط فلاحي معتبر، له أربعة مكاتب محلية وهي: ( مكتب محلي في قمار، مكتب محلي في المغير، مكتب محلي في جامعة، ومكتب محلي في الدييلة)، هذه المكاتب تقوم بنفس مهام الصندوق الجهوي إلا أنها غير مستقلة ماليا
- أما بالنسبة لمقر الصندوق يقع في منطقة 400سكن وكانت له أربعة أقسام وهي: التأمينات، البنك، صناديق الدولة، الاعتماد بالإيجار، ونظرا لضيق المساحة فقد تم نقل كل من قسمي التأمينات وصناديق الدولة إلى المقر الجديد الكائن بحي الرمال.
- يتمثل نشاط الصندوق في القيام بنشاط التأمين ما يعني إدخال الأموال وتحصيلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى دعم الفلاحين حيث تقوم بتمويل الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الريفي بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي.

### الفرع الثاني: منهج وأدوات الدراسة

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

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة معتمدين في ذلك أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V25** في معالجة البيانات الإحصائية، واعتمدنا في ذلك على المنهج الاستقرائي لدراسة العينة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

#### مقياس ليكارت الثلاثي

ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته وعدم قابليته للتأويل، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات الثلاث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

الوزن النسبي: والذي تم تحديده طبقا للمقياس التالي:

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

طول الفئة =  $0.6 = 3 / (1-3)$

وبذلك تكون الأوزان النسبية على النحو التالي:

جدول رقم (2-2): الأوزان 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 بشدة	من 2.21 إلى 2.80 درجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أدوات الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسات التأمين بالوادي استخدمنا الأدوات التالية:

**01- الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات محل

الدراسة وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**02- المقابلة:** هي عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص آخر بهدف الحصول إلى حقيقة أو موقف معين من

أجل تحقيق أهداف الدراسة، أي من أجل الوصول إلى البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على

ملاح ومشاعر وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

من أجل تدعيم دراستنا قمنا بمقابلة مع مدير وكالة الوادي للشركات الجزائرية للتأمينات CAAT وكانت كالتالي:

• معلومات عن التدريب في المؤسسة

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

ج1: نعم نعتد هذا المفهوم في مؤسستنا باعتبار أن التدريب من الأساسيات التي يعتمد عليها في تطوير الكفاءة و المردودية البشرية وتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن عن طريق خدمة محسنة أو ما بعد الخدمة، لذا لا يمكن إلغاء هذا المفهوم من قاموس المؤسسة.

س2: ما هي الطرق المعتمدة في ذلك؟

ج2: باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة هي وكالة من الشركة الأم (الشركات الجزائرية للتأمينات)، فالتدريب يكون تعليمة من الشركة الأم عن عدد المتدربين لتلك السنة.

- تحدد الوكالة العمال الذين هم في حاجة للتدريب.
- تتكفل الشركة الأم بكل ما يتعلق بالتدريب، سواء مراكز التدريب (الجزائر العاصمة، الأغواط، وهران) أو مصاريف التدريب ( السفر، الإقامة، الأكل، الشرب...)، حيث بلغت المصاريف سنة 2019 بـ 11156000 دج.
- يكون التدريب في شركات التأمين تدريب خارجي (مراكز خاصة بالتدريب).

س3: برأيكم أي فئة أولى بالتدريب؟

ج3: تكون الأولوية حسب حاجات المؤسسة، وبصفة عامة كل الفئات الموجودة بالمؤسسة تخضع للتدريب.

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

ج4: نعم، يؤدي التدريب إلى رفع من جودة أداء العاملين، وذلك من أجل مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في أساليب العمل داخل المؤسسة، وحصوله على مهارات ومعارف جديدة ومستمرة.

• نتائج التدريب:

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

ج1: بالتأكيد لاحظنا تغيير جذري في سلوكيات العمال الذين خضعوا للتدريب، لأن أساليب التدريب كانت ممتازة ويقوم بها أشخاص متخصصون هذا ما يجعل تأثيره سريع وإيجابي.

س2: ما هو أثر التدريب على المؤسسة؟

ج2: المؤسسة هدفها البقاء والاستمرارية والتدريب هو أداة ايجابية تساعد على تحقيق ذلك في ظل جودة مواردها البشرية التي كان التدريب سببا فيها.

س3: كيف يتم تقييم الموظفين المستفيدين من التدريب؟

ج3: يتم تقييم الموظفين من الملاحظة المباشرة في موقع العمل.

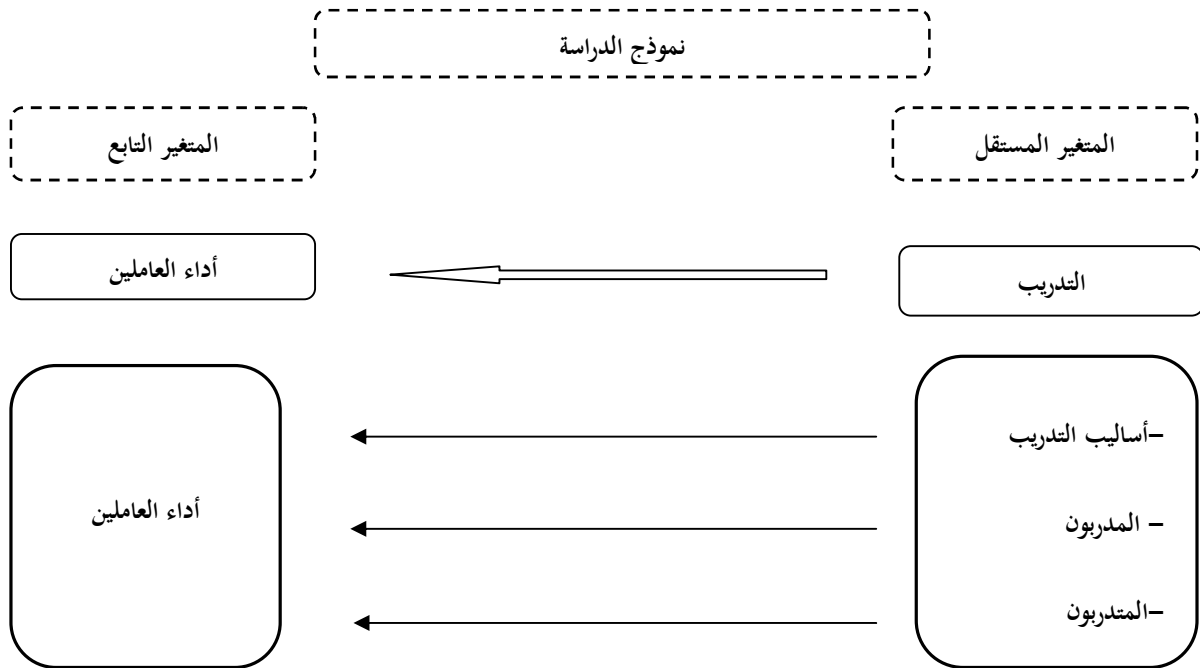
س4: هل يمكنكم الاستغناء عن التدريب؟

ج4: لا يمكن الاستغناء عن التدريب.

03- الاستبيان: قمنا بتصميم استبيان وهذا بغية قياس أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في: التدريب وأداء العاملين وهذا لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، حيث وجه الاستبيان إلى العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA). (أنظر الملحق رقم 02).

04- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، حيث تم توزيع 65 استبيان واسترجاع 43 استبيان منها.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

بناءً على النموذج المعتمد في الدراسة فقد كانت المتغيرات كما يلي:

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

**2- المتغير التابع:** المتمثل في أداء العاملين.

ثالثاً: صدق وثبات أداء الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين.

ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت بمجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في للدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار فرضياتها. أنظر الملحق رقم (12) قائمة الأساتذة المحكمين.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يكون الاختبار قادر على أن يحقق دائماً 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 استخداماً من طرف الباحثين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة  $\alpha$  للاستبيان بلغت (0.812) أي بنسبة 81% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.901) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان 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:

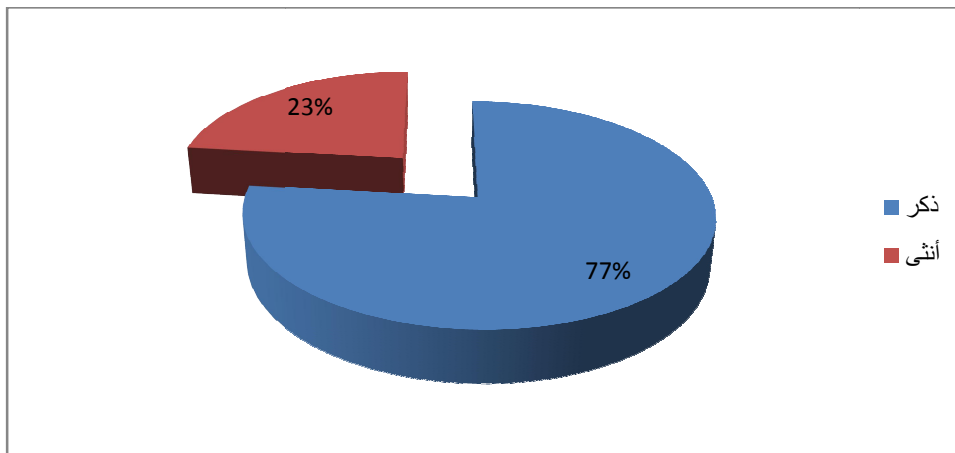
الجدول(4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار		
76.7%	33	ذكر	الجنس
23.3%	10	أنثى	
100.0%	43	Total	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 33 بنسبة 76.7% لصالح الذكور و بعدد 10 وبنسبة 23.3% لصالح الإناث.

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



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

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

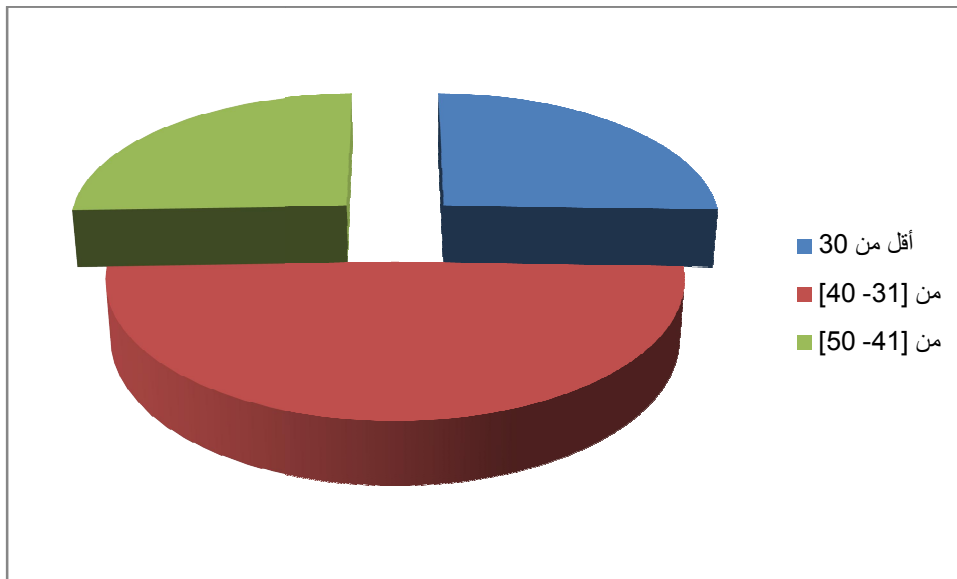
جدول رقم (2-5): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار		
25.6%	11	أقل من 30	العمر
48.8%	21	من [31-40]	
25.6%	11	من [41-50]	
100.0%	43	Total	

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

وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر بلغت فئة من [31-40] سنة بعدد 21 نسبة 48,8% تليها الفئتان من [31-40] سنة و [41-50] سنة بنسبة متساوية قدرت بـ (25.6%) كما هو موضح في الشكل التالي:

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



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

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

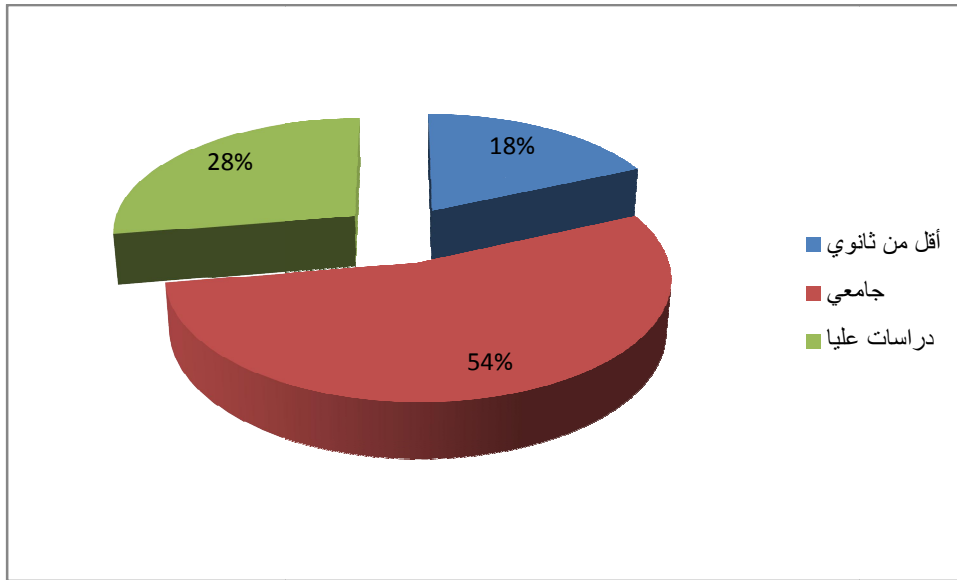
جدول رقم (2-6): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار		
18.6%	8	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
53.5%	23	جامعي	
27.9%	12	دراسات عليا	
100.0%	43	<b>Total</b>	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 53.5%، تليه دراسات عليا بنسبة (27%) في حين أقل من ثانوي بعدد 8 أفراد ونسبة 18% والشكل التالي يوضح ذلك.

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



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

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

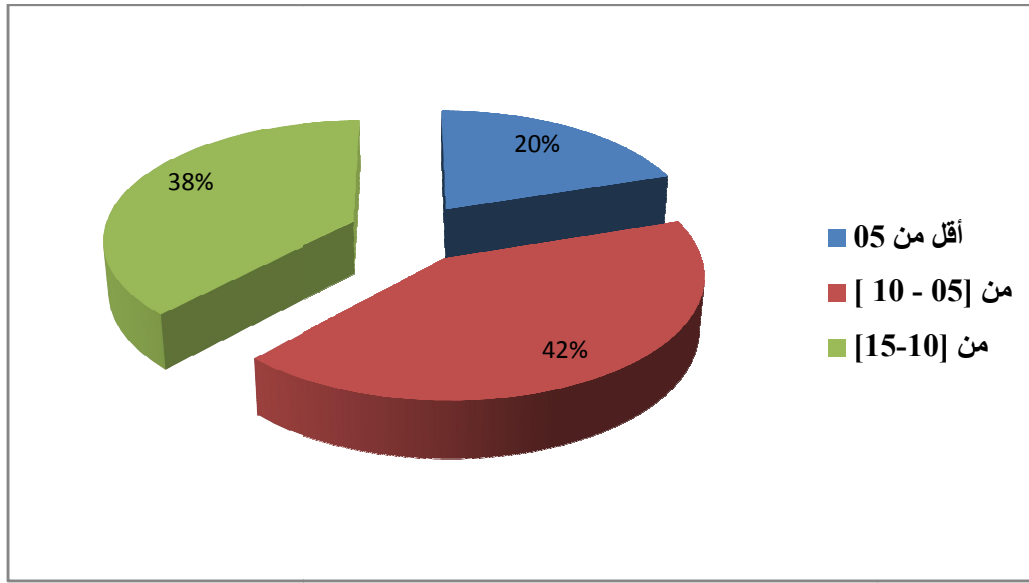
جدول رقم (2-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
9.3%	4	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
39.5%	17	من [05 - 10] سنة	
51.2%	22	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	43	<b>Total</b>	

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

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 43 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الخبرة المهنية حيث كانت نسبة الفئة أكثر من 10 سنوات قدرت بـ 51% في حين قدرت نسبة الفئة من 5 إلى 10 سنوات قدرت بـ 39% أما الفئة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 9,3% والشكل التالي يوضح ذلك:

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



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

### 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 الاستبيان، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة واختلاف فرضياتها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد متغيرات الدراسة

سيتم 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 الأول (التدريب)

#### 1- بعد أساليب التدريب حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (2-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: أساليب التدريب

الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة	2.81	0.500	01	بدرجة مرتفعة
02	يساعد أسلوب دراسة الحالة في تحليل المشكلة الوصول فيها إلى حل ملائم	2.69	0.513	03	بدرجة مرتفعة
03	يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار والاستفادة من آراء الآخرين	2.41	0.586	06	بدرجة مرتفعة
04	تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية ومعالجة الأخطاء في وقتها	2.44	0.628	05	بدرجة مرتفعة
05	تساعد التقنيات السمعية والبصرية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب	2.39	0.694	07	بدرجة مرتفعة
06	يراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه للأساليب التدريبية	2.65	0.650	04	بدرجة مرتفعة
07	يتم تحديد الأساليب التدريبية وفقا لما يتطلبه المتدرب	2.18	0.763	08	بدرجة متوسطة
08	تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية	2.72	0.548	02	بدرجة مرتفعة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أساليب التدريب		2.5407	0.23736	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق أساليب التدريب في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة

الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) بلغ : 2.5407 وبالاخلاف معياري بلغ 0.23736 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد أساليب التدريب بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسات وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة و متوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدني قيمة بلغت: 2.18 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.81) حيث يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة بدرجة مرتفعة بالمؤسسات وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 2.81 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما أن تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية كانت بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 2.72 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن أسلوب دراسة الحالة يساعد في تحليل المشكلة الوصول فيها إلى حل ملائم بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ 2.69 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وانه يراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه الأساليب التدريبية بالمؤسسات بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 06 بمتوسط حسابي بلغ 2.65 بالمرتبة الرابعة من حيث أهميتها) في حين احتلت العبارة رقم 07 يتم تحديد الأساليب التدريبية وفقا لما يتطلبه المتدرب المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.18.

## 2- بعد المديرين حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: المديرين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب	2.44	0.733	07	بدرجة مرتفعة
يستطيع المدربون في العادة توصيل المعلومات للمتدربين	2.51	0.631	04	بدرجة مرتفعة
يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب	2.65	0.529	02	بدرجة مرتفعة
يوجد تواصل فعال بين المديرين والعمال خلال فترة التدريب	2.46	0.667	06	بدرجة مرتفعة

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

13	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها	2.51	0.702	05	بدرجة مرتفعة
14	يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداحلات أثناء عملية التدريب	2.53	0.591	03	بدرجة مرتفعة
15	للمدرب دور مهم في مد نجاح برنامج التدريب	2.95	0.213	01	بدرجة مرتفعة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى المدربون		2.5814	0.28976	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم المدربين بمؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) بلغ: **2.5814** وبالاختلاف المعياري بلغ **0.28976** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد المدربين بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسات وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة و متوسطها الحسابية محصورة بين (ادني قيمة بلغت: 2.44 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.95) حيث نجد للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على ( العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 2.95 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه تبين أن المدربين يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على ( العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 2.65 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا أن المدربين يستطيعون إدارة المناقشات والمداحلات أثناء عملية التدريب بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على ( العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 2.53 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وان المدربين يحرصون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب بالمؤسسات بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على ( العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي بلغ 2.44 بالمرتبة السابعة وأخيرة من حيث أهميتها).

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

جدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: المتدربين "العمال"

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
16	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة	2.41	0.698	07	بدرجة مرتفعة
17	استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامتي	2.76	0.427	01	بدرجة مرتفعة
18	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية	2.72	0.503	02	بدرجة مرتفعة
19	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أدائي	2.67	0.565	04	بدرجة مرتفعة
20	أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرنامج التدريب	2.62	0.578	06	بدرجة مرتفعة
21	أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب	2.62	0.535	05	بدرجة مرتفعة
22	أشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب	2.69	0.513	03	بدرجة مرتفعة
23	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب	2.27	0.734	08	بدرجة مرتفعة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى المتدربين "العمال"		2.6017	0.24436	مطبقة بدرجة مرتفعة	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم المتدربين "العمال" في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) بلغ: **2.6017** والانحراف المعياري بلغ **0.24436** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن المجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى بعد المتدربين "العمال" بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسات وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادني قيمة بلغت: 2.41 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.76) حيث أن استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي بدرجة مرتفعة بالمؤسسات وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 17 بمتوسط حسابي بلغ 2.76 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

(عبارة رقم 18 بمتوسط حسابي بلغ 2.72 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما أن اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 2.69 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وانه يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة بالمؤسسات بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 16 بمتوسط حسابي بلغ 2.41 بالمرتبة الثامنة وأخيرة من حيث أهميتها).

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

جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: أداء العاملين

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
24	التزم بتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل بصورة مستقلة	2.84	0.767	01	بدرجة مرتفعة
25	لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا	2.27	0.766	08	بدرجة مرتفعة
26	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2.53	0.667	07	بدرجة مرتفعة
27	حصولي على ترقية تشجعي كثيرا على أداء عملي بكفاءة	2.76	0.427	02	بدرجة مرتفعة
28	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملتي على أحسن وجه	2.55	0.628	04	بدرجة مرتفعة
29	تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أدائي في العمل	2.41	0.626	06	بدرجة مرتفعة
30	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	2.67	0.474	03	بدرجة مرتفعة
31	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	2.48	0.631	05	بدرجة مرتفعة
	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أداء العاملين	2.5262	0.25231		مطبقة بدرجة مرتفعة

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بلغ: **2.526** والانحراف المعياري بلغ **0.25231** وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.21 إلى 2.80 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسات هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسات وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادني قيمة بلغت: 2.27 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.84)

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

حيث هناك التزم بتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل بصورة مستقلة بدرجة مرتفعة بالمؤسسات وهذا ما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 2.84 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها)، كما انه حصولي على ترقية تشجعي كثيرا على أداء عملي بكفاءة بدرجة مرتفعة طبقا لما تظهره إجابات الموظفين على (عبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 2.76 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر الموظفين المستجوبين أن أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 30 بمتوسط حسابي بلغ 2.67 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، "لا أحتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادرا" بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجاباتهم على (عبارة رقم 25 بمتوسط حسابي بلغ 2.27 بالمرتبة الثامنة والأخيرة من حيث أهميتها).

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

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

جدول رقم (2-12): ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات التأمين بالوادي

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	الدرجة:	المجال:					
03	مرتفعة	[2.80 - 2.21]	84.66%	0.237	2.54	أساليب التدريب	03
02	مرتفعة	[2.80 - 2.21]	86%	0.289	2.58	المدرّبون	03
01	مرتفعة	[2.80 - 2.21]	86.66%	0.244	2.60	المتدربين العمال"	03
	مرتفعة	[2.80 - 2.21]	85.66%	0.203	2.57	المحور الأول: التدريب	
	مرتفعة	[2.80 - 2.21]	84%	0.252	2.52	المحور الثاني: أداء العاملين	

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي: بالنسبة لبعده المتدربين فإنه احتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة بلغت 86.6% يليها بعد المدرّبين بنسبة 86% أما بعد الأساليب التدريبية فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة (84.66%) القيمة الإجمالية لمستوى تدريب العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحين CRMA) حسب وجهة نظر عينة الدراسة 85.66% أما بالنسبة لدرجة أداء العاملين للمؤسسات لدى المستجوبين حسب وجهة نظرهم هي 84% 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 بالمؤسسات الجزائرية للتأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-13): علاقة الارتباط بين أبعاد متغير التدريب (أساليب التدريب، المدربين، المتدربون) ومتغير أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	Sig	Pearson Corrélation		
دال	0.000	0.820**	المحور الأول: التدريب	
دال	0.000	0.827**	1	أولاً: أساليب التدريب
دال	0.000	0.723**	2	ثانياً: المدربين
دال	0.000	0.773	3	ثالثاً: المتدربين "العمال"
دال	0.000	0.888**	المحور الثاني: أداء العاملين	

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

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالية لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.723 و 0.888) وهي قيم دالة إحصائية لأن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (2-14): يبين نتائج (Test of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع توزيع
	Sig.	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة
طبيعي	0,636	43	0,980	0,200*	43	0,106	المحور الأول: التدريب
طبيعي	0,344	43	0,971	0,200*	43	0,099	المحور الثاني: أداء العمال

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

من خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة تساوي 43 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار  $(Shapiro-Wilk^a)$  وتظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور المتعلق بالتدريب بلغت  $Sig = 0.636$  وهي أكبر من  $(0.05)$ ، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: أداء العاملين بلغت قيمة  $Sig = 0.344$  وهي أكبر من  $0.05$  ومنه بيانات إجابات العينة على جميع عبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

### 01- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعء أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA).

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا 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 بمؤسسات التأمين بالوادي.

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

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

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.012	2.625	0.403	0.012	6.893	0.144	0.379	أداء العاملين	أساليب التدريب

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

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 (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت  $F_{cal}=6.893$  وهي دالة إحصائياً لأن 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 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  $(T_{cal}=2.625)$  وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.012$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لبعد أساليب التدريب بالمؤسسات على درجة أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

– ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد أساليب التدريب على أداء العاملين بمؤسسات التأمين 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  $r=0.379$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن له تأثيراً إيجابياً

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

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 بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

– تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2 = 0.144$ ، يتضح بأن بعد أساليب التدريب تفسر (فعاليتها) بـ 14.4% من التغيرات التي تحدث في درجة أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي وهذا لأراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

– تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار **B**) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B = 0.403$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعد أساليب التدريبية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.403 وحدة.

### 02- اختبار الفرضية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المدربين على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA).

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

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المدربين على أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المدربين على أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي.

جدول رقم (16-2): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معنوية التأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.015	2.539	0.321	0.015	6.444	0.136	0.369	بعد المدربين	أداء العاملين

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

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

$(F_{cal}=6.444)$  وهي دالة إحصائياً لأن قيمة  $SIG=0.015$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (لبعد المدرسين

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  $(T_{cal}=2.539)$  وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.015$  المصاحبة لقيمة

(T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لبعد

المدرسون على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05

– ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائياً 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المدرسين على تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين 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:  $r=0.369$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد المدرسين لها

تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت تحسين مستوى المدرسون يعقبه زيادة في درجات أداء

العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

– تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ  $R^2=0.136$ ، يتضح بأن

بعد المدرسين تفسر (فعاليته) بـ 13.6% من التغيرات التي تحدث في زيادة في أداء العاملين بالمؤسسات وهذا وفقاً

لأراء المستجوبين في هذه المؤسسات والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (0.321=B) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق لبعده المدرسين في مؤسسات التأمين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين 0.321 وحدة.

### 03- اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المدرسين "العمال" على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)

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

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المدرسين "العمال" على أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده المدرسين "العمال" على أداء العاملين بمؤسسات التأمين بالوادي.

جدول رقم (2-17) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.020	2.424	0.366	0.020	5.876	0.125	0.354	بعد المتدربين	أداء العاملين

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

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

( $F_{cal}=5.876$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة  $SIG=0.020$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى

الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (لبعده المتدربين

"العمال" 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 ( $T_{cal}=2.424$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة  $SIG=0.020$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) 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 شركات التأمين بالوادي.

أ- 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:  $r=0.354$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد المتدربين "العمال" له تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق لبعده المتدربين يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

- تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2=0.125$ ، يتضح بأن بعد المتدربين "العمال" تفسر (فعاليتها) بـ 12.5% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.366$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعده المتدربين بالمؤسسات بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.366 وحدة.

4- اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة المهنية) على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي، والتي تتفرع إلى الفرضيات الجزئية التالية:

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

نفترض أن:

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

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

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,019	1	,019	,301	,586
Within Groups	2,654	41	,065		
Total	2,674	42			

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

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق أثر متغير جنس أفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي ( $\text{Sig} = 0.586$ )، وهي أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض قيمة  $H_1$  ونقبل فرضية العدم  $H_0$ ، والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الجنس على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي، ومنه جنس المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في المؤسسات.

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 مؤسسات التأمين بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، ونوضح ذلك كما يلي:  
نفترض أن:

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

$H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,105	2	,053	,818	,448
Within Groups	2,569	40	,064		
Total	2,674	42			

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

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق بأثر متغير عمر أفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي ( Sig= 0.448)، وهل أكبر من قيمة الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض قيمة  $H_1$  ونقبل فرضية العدم  $H_0$ ، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير العمر على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي" ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في المؤسسات.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (متغير المستوى التعليمي): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، ونوضح ذلك كما يلي:

نفترض أن:

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

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

الجدول رقم(2-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

ANOVA

الثاني\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,337	2	,169	2,886	,067
Within Groups	2,337	40	,058		
Total	2,674	42			

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

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

من خلال الجدول أعلاه: والمتعلق بأثر متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي (Sig= 0.067)، وهل أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض قيمة  $H_1$  ونقبل فرضية العدم  $H_0$ ، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي"، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين في المؤسسات.

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 مؤسسات التأمين بالوادي، ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ونوضح ذلك كما يلي:  
نفترض أن:

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

$H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,004	2	,002	,028	,973
Within Groups	2,670	40	,067		
Total	2,674	42			

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

من خلال الجدول رقم (2): والمتعلق بأثر متغير مدة الخبرة المهنية لأفراد العينة نلاحظ أن قيمة الدلالة المعنوية هي (Sig= 0.973)، وهل أكبر من قيمة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض قيمة  $H_1$  ونقبل فرضية العدم  $H_0$ ، والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير مدة الخبرة المهنية على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي، ومنه مدة الخبرة المهنية للمستجوبين لا تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مناقشة نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال دراسة أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) كما يلي:

- مستوى التدريب السائد في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) جاء مرتفعا وفقا لمقياس التدريب.
- مستوى أداء العاملين السائد في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA) 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 مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، 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 المدربين على تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، وثبات صلاحية نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة، مع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة)، ونسبة تأثير مرتفعة بين بعد المدربين 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 مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA)، 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 مؤسسات التأمين بالوادي (الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA). وهذا يدل على أن الخصائص الشخصية لأفراد العينة لا تؤثر على أدائهم

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسات محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت استمارة الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهم لمحاول الاستبيان، بحيث تضمن على محورين أساسيين هما المحور الأول التدريب و المحور 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 الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب (أساليب التدريب / المدربين / المتدربين ) على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي ( الشركات الجزائرية للتأمينات CAAT، الشركة الوطنية للتأمين SAA، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA).

الأنظمة

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية" على أن تدريب المورد البشري له أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات جديدة، والعمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها إلى الحياة العملية، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا اعتمادهم على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق له مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

مع العلم أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات الخدمية، وبالتالي لا بد على المؤسسات أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة وهي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي؟

أولا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ  $(Sig=0.002)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي".

الفرضية الثانية: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمدربين على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ  $(Sig=0.015)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمدرّبين على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي".

الفرضية الثالثة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتدربين "العمال" على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي) وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ ( $\text{Sig}=0.020$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي نصت على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتدربين "العمال" على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي".

الفرضية الرابعة: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخصائص الشخصية على أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي) وهي فرضية صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها النتائج الخاصة بالخصائص الشخصية والتي 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 أداء العاملين في مؤسسات التأمين بالوادي".

#### ثانياً: النتائج

خلصت الدراسة مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- أبرزت النتائج أن تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية بدرجة مرتفعة، حيث يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة، وكما توضح أيضا أن أسلوب دراسة الحالة يساعد في تحليل المشكلة للوصول فيها إلى حل ملائم، كما أن مؤسسات التأمين بالوادي تراعي التوافق في المستوى التعليمي والوظيفي للمتدرب عند خضوعه للأساليب التدريبية.
- أظهرت النتائج أن للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب، وأن المدرّبين 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 إيجابية بين تنوع أساليب التدريب وأداء العاملين.
- تمنح المؤسسات جميع العمال فرص تدريب متكافئة.
- جميع العمال في المؤسسات مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة.

#### ثالثا: التوصيات

- على المؤسسات أن تراعي تقييم المتدرب بعد خضوعه لعملية التدريب، لمعرفة مدى استيعابه للمعلومات المقدمة خلال الدورة التدريبية.
- على المؤسسات أن لا تعتمد فقط على التدريب في مراكز وطنية، وإنما محاولة التدريب في مراكز أجنبية وذلك من أجل تبادل الخبرات.
- على أن لا يكون غرض المؤسسات من التدريب تحسين الأداء فقط بما يخدم أداؤها، يجب تراعي رغبة الموظف في الترقية عن طريق التدريب.

#### رابعا: آفاق الدراسة

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.
- دور التدريب في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.
- أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين.
- أثر الحوافز في رفع من أداء العاملين.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: اللغة العربية

الكتب

- 1- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 2- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 3- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007.
- 4- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة 1، 2007.
- 5- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

أطروحة الدكتوراه:

- 1- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج (TINDAL) المسيلة، جامعة منتوري -قسنطينة، 2009.
- 2- طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- 3- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- 4- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة1، باتنة، 2017-2018.

5- نهى إدريس عبد الله حسن، أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان دراسة حالة  
مجموعة شركات دال، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،  
2015.

مذكرات الماجستير

1- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء  
العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على الجامعات  
الخاصة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

2- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة  
الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات  
العلية، الجمهورية اليمنية، 2008.

3- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة  
ماجستير، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، جامعة الشرق  
الأوسط، الأردن، 2011.

4- عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم  
الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع و طموحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل،  
فلسطين، 2011.

5- عوض الله محمد على محمد، دور التدريب في أداء العاملين-دراسة حالة بنك فيصل  
الإسلامي السوداني فرع كوستي-، رسالة ماجستير، جامعة الإمام المهدي،  
السودان، 2017.

7- غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافر في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات  
القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير،  
جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

8- "محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، رسالة  
ماجستير، دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها،  
جامعة القدس، فلسطين، 2016.

المجلات

- 1- الهاشمي بن واضح وعمار بن عيشي، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية الجزائرية -دراسة ميدانية على مجموعة من الفنادق في الجزائر- المجلة العربية للإدارة، الجزائر، المجموعة 38، العدد2، يونيو (حزيران) 2018.
- 2- على يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان-، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة31، العدد1، 2009.

ثانيا: اللغة الأجنبية

- 1- Ahmed Mohamed Mohamud, The effect of training on employee performance in public sector organizations in Kenya –The case of Nhif Machakos county, A Research project submitted in partial fulfillment for requirement of master of arts degree in project planning and management of the university of Nairobi, 2014.
- 2- Ayman Zakaria Najeeb, The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance “An Empirical Study on Pharmaceutical Manufacturing Companies in Amman”, The sis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business administration, Middle East University, 2013.
- 3- Nushrat Nahida Afroz, Effects of Training on Employee Performance -A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh, Global Journal of Economics and Business Mawlana Bhashani Science and Technology University– Bangladesh, 2018.

الملاحق



جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السيد المدير/ أخى العامل، أختى العاملة، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثين بإعداد مذكرة تحت عنوان:

## أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية

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 يجوي 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 بالرفع 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	العبرة	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 المدرسون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها			
6	يستطيع المدرسون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب			
7	للمدرب دور مهم في نجاح برنامج التدريب			
3- المتدربين "العمال"				
1	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة			
2	استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء			

مهامي			
3	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت أقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية		
4	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال		
5	أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب		
6	اشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب		
7	اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب		
8	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب		

## 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 تشجعي 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

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	,106	43	,200*	,980	43	,636

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

a. Lilliefors Significance Correction

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثاني المحور	,099	43	,200*	,971	43	,344

\*. 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
.778	8

البعد الثاني:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	7

البعد الثالث:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	8

المحور الأول:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	15

المحور الثاني:

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.941	8

الاستبيان ككل:

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.812	23

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	43	43	43	43
الثاني_البعد	Pearson Correlation	.439**	1	.316*	.773**
	Sig. (2-tailed)	.003		.039	.000
	N	43	43	43	43
الثالث_البعد	Pearson Correlation	.568**	.316*	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039		.000
	N	43	43	43	43
الأول_المحور	Pearson Correlation	.827**	.723**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43

\*\* . 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	43	43	43
الثاني_المحور	Pearson Correlation	.465**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	43	43	43
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	.820**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	

N	43	43	43
---	----	----	----

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

### الملحق رقم 05: عرض خصائص عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	33	76.7	76.7	76.7
	أنثى	10	23.3	23.3	100.0
Total		43	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	30 من أقل	11	25.6	25.6	25.6
	40 إلى 31 من	21	48.8	48.8	74.4
	50 إلى 41 من	11	25.6	25.6	100.0
Total		43	100.0	100.0	

		التعليمي_المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي من أقل	8	18.6	18.6	18.6
	جامعي	23	53.5	53.5	72.1
	عليا دراسات	12	27.9	27.9	100.0
Total		43	100.0	100.0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	4	9.3	9.3	9.3
	سنوات 10 إلى 5 من	17	39.5	39.5	48.8
	سنوات 10 من أكثر	22	51.2	51.2	100.0
Total		43	100.0	100.0	

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

البعد الأول:

		Statistics								الأول_البعد
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.8140	2.6977	2.4186	2.4419	2.3953	2.6512	2.1860	2.7209	2.5407
Std. Deviation		.50028	.51339	.58686	.62877	.69486	.65041	.76394	.54883	.23736

البعد الثاني:

		Statistics							الثاني_البعد
		y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43
	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

البعد الثالث:

		Statistics								الثالث_البعد
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	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

		Statistics			
		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الأول_المحور
N	Valid	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.5407	2.5814	2.6017	2.5746
Std. Deviation		.23736	.28976	.24436	.20304

## الملحق رقم 07: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات لأبعاد المحور الثاني

		Statistics								الثاني المحور
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.4884	2.2791	2.5349	2.7674	2.5581	2.4186	2.6744	2.4884	2.5262
Std. Deviation		.76756	.76612	.66722	.42746	.62877	.62612	.47414	.63140	.25231

Statistics				
		الأول المحور	الثاني المحور	ككل الاستبيان
N	Valid	43	43	43
	Missing	0	0	0
Mean		2.5746	2.5262	2.5504
Std. Deviation		.20304	.25231	.19529

## الملحق رقم 08: نتائج اختبار الفرضية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.379 <sup>a</sup>	.144	.123	.23628

a. Predictors: (Constant), الأول البعد

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.502	.392		3.832	.000
	الأول البعد	.403	.154	.379	2.625	.012

a. Dependent Variable: الثاني المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.385	1	.385	6.893	.012 <sup>b</sup>
	Residual	2.289	41	.056		
	Total	2.674	42			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول\_البعد

## الملحق رقم 09: نتائج اختبار الفرضية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 <sup>a</sup>	.136	.115	.23739

a. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.698	.328		5.171	.000
	الثاني_البعد	.321	.126	.369	2.539	.015

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.363	1	.363	6.444	.015 <sup>b</sup>
	Residual	2.311	41	.056		
	Total	2.674	42			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

## الملحق رقم 10: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 <sup>a</sup>	.125	.104	.23883

a. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.575	.394		3.997	.000
	الثالث_البعد	.366	.151	.354	2.424	.020

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.335	1	.335	5.876	.020 <sup>b</sup>
	Residual	2.339	41	.057		
	Total	2.674	42			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

## الملحق رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

حسب متغير الجنس:

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.019	1	.019	.301	.586
Within Groups	2.654	41	.065		
Total	2.674	42			

حسب متغير العمر:

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	التثاني_المحور Sig.
Between Groups	,105	2	,053	,818	,448
Within Groups	2,569	40	,064		
Total	2,674	42			

حسب متغير المستوى التعليمي:

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	التثاني_المحور Sig.
Between Groups	,337	2	,169	2,886	,067
Within Groups	2,337	40	,058		
Total	2,674	42			

حسب متغير مدة الخبرة المهنية:

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	التثاني_المحور Sig.
Between Groups	,004	2	,002	,028	,973
Within Groups	2,670	40	,067		
Total	2,674	42			



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة صدق المحكمين

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

