

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
الموسومة بـ :

فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة بمدينة الصيانة "سوناطراك" - الأغواط

تحت إشراف :
د. بشير عبد العالي

من اعداد الطالبتين:
رباب حفصة حسيني
حنان لغوييني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. مقدم عبيرات	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا
د. هناء نور الدين	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
الموسومة بـ :

فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة بمدينة الصيانة "سوناطراك" - الأغواط

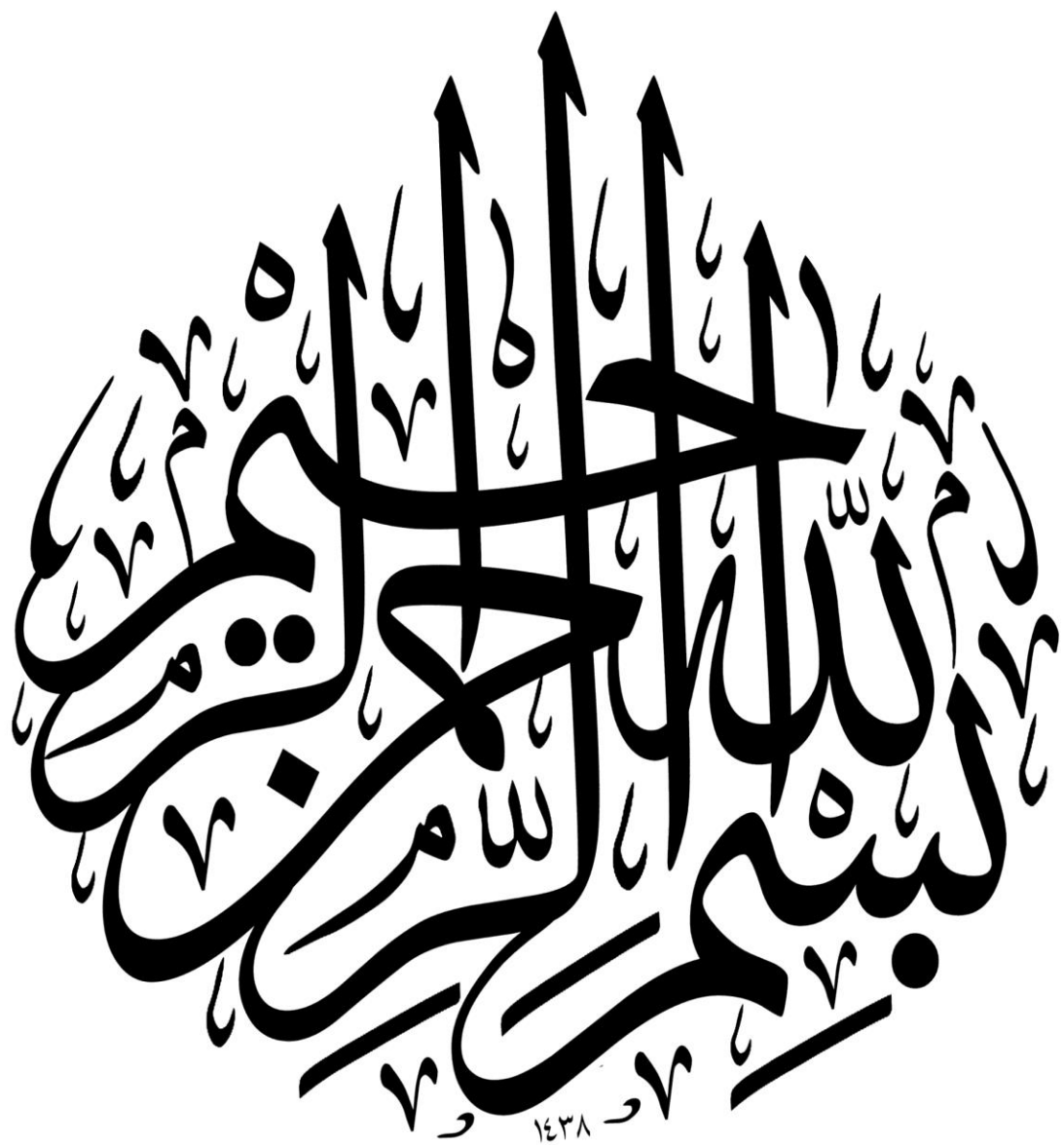
تحت إشراف :
د. بشير عبد العالي

من اعداد الطالبتين:
رباب حفصة حسيني
حنان لغويني

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. مقدم عبيرات	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا
د. هناء نور الدين	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021



المخلص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط، وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في التدريب، ومتغير تابع متمثل في تحسين أداء العاملين، بمحاورة الأربعة (سلوكيات وأخلاقيات العمل، الانضباط والسلوك، تحفيز العاملين على الأداء، النتائج).

و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إعداد و توزيع استبيان على 40 موظفاً، وتم استرداد 34 استبياناً، استبعدنا منهم أربعة غير صالحة للدراسة، وبقي 30 استبياناً صالحاً للدراسة، لغرض جمع المعلومات والبيانات، وتم تحليل و دراسة النتائج باستخدام برنامج SPSS وتقنية النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال Smart PIs.

وقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط، عند مستوى معنوية 0.05، يظهر على مستوى سلوكيات وأخلاقيات العمل، الانضباط والسلوك، تحفيز العاملين على الأداء، النتائج، كما أنه ليس هناك فروق في اتجاهات أفراد العينة حول التدريب، وهذا ما يتطلب من المؤسسة إيلاء اهتمام كبير به، في حين توجد فروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير (الجنس).

الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء، تحسين، عامل، مديرية الصيانة "سوناطراك" -الأغواط-.

Abstract :

This study aimed to measure and analyze the impact of training on improving the performance of employees of the Maintenance Department "Sonatrach" in Laghouat. The elements of the study were identified with an independent variable represented by the training, and a dependent variable represented by the improvement of the performance of the employees, in its four axes (behaviours and work ethics, discipline and behavior, motivation of employees to performance, results).

The study used the descriptive analytical method, and to achieve the objectives of this study, a questionnaire was prepared and distributed to 40 employees, and 34 questionnaires were collected, we excluded four of them who were not valid for the study, and 30 questionnaires remained valid for the study, for the purpose of collecting information and data, and the results were analyzed and studied using the spss program and the modeling technology of structural equations via Smart Pls.

It was concluded that there is a statistically significant effect of training to improve the performance of employees of the "Sonatrach" Maintenance Department in Laghouat, at a significance level of 0.05, which appears at the level of behaviors and work ethic, discipline and behavior, employee motivation to perform, results, and there are no differences in sample members' attitudes toward training, and this is what obliges the institution to pay great attention to it, while there are differences in the personal and functional variables due to the variable (gender).

Keywords: training, performance, development, employees, maintenance management "Sonatrach" - Laghouat.-



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف الخلق
والمُرسلين سيدنا وحبیبنا مُحَمَّد وعلی آله وصحبه ومن
سار علی نَجھهم واتبعهم بإحسان إلى يوم الدّین.
الحمد لله الذي أَلْهَمنا الصبر والإرادة لِإِتْمام هذه الرسالة .
ثم نتوجه بالشكر الجزيل لِأَسْتاذنا المشرف "د.عبد العالی بشیر"
نظیر جهده وتوجيهه وإرشاده فكان لنا عوناً وسنداً في هذا الإنجاز..
والشكر موصول لِأعضاء لجنة المناقشة الموقرين كل باسمه ومقامه
لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتحملهم عناء القراءة والتقييم والتوجيه.
كما نتقدم بِأَسْمی عبارات الشكر والامتنان لِأَسْتاذ "بعاج الهاشمي"
على مساعدته الدائمة ونصائحه وتوجيهاته القيّمة، وعلى مدّ يد
العون لنا في كل وقت، فله منّا كل الثناء والتقدير.
ولا يفوتنا أن نتوجه بِجزيل الشكر إلى كل
من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من أساتذة
وموظفين بالمكتبة، وكل من ساهم في إنجاز
هذه المذكرة من قريب أو بعيد، ولو
بالنصيحة و الدعاء.

إهداء

"إلى من كان للحياة طعم بوجودها"

إلى النعمة الغالية الطاهرة صاحبة القلب الكبير التي لم تمهلني الدنيا لأرتوي من
حنانها وعطفها، فرغم فراقك ستظلين بقلبي دائماً، أسأل الله ان يسعدك برؤيته
ويتغمدك برحمته وأن يجعل مثواك الفردوس الأعلى.

"إلى من ينظر له العالم كأبي وأراه العالم بأكمله"

أعظم شخص في حياتي ومصدر قوتي ونجاحي، أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق
وأغلق عليها بالدعوات الصالحات، والدي الغالي، لولاك لما وصلت لهذا اليوم، حفظك
الله ورعاك وأطال في عمرك.

إلى سندي ومصدر سعادتي

إخوتي وعائلتي ومن أفخر بوجودهم أدامكم الله لي ووفقكم لكل ما يحبه ويرضاه.

إلى أساتذتي الكرام

إلى زملائي بالدراسة

إلى كل من له فضل عليّ

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل.

رباب حفصة



إهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في
كتابه العزيز...
(أمي الحبيبة).

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستتير؛ الذي علمني معنى الصبر
والنجاح ولم يتهاون يوما في سبيل توفير الخير والسعادة لي...
(أبي العزيز).

إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة...
(إخوتي حفظهم الله).
إلى أساتذتي الذين أُجلُّهم وأحترمهم.
إلى زملائي الأعزاء في الكلية.
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

حنان



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
أ/م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وتحسين أداء العاملين	
15	تمهيد
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب
15	المطلب الأول: ماهية التدريب
22	المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب
26	المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب
32	المطلب الرابع: معوقات التدريب
33	المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين
33	المطلب الأول: ماهية تحسين أداء العاملين
41	المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين
43	المطلب الثالث: أثر التدريب على تحسين أداء العاملين
46	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة حالة بمديرية الصيانة "سوناطراك" -الأغواط-	
48	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الصيانة "سوناطراك" -الأغواط-
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط
51	المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط
58	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
59	المطلب الأول: منهج الدراسة
59	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
60	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.
60	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
64	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
65	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة
67	المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي
68	المطلب الخامس: النمذجة بالمعادلات البنائية SEM
72	المطلب السادس: تقييم صلاحية النموذج البنائي
75	المطلب السابع: اختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل الثاني
82	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية السابقة	ل-م
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام	60
03	الاستمارات المعتمدة في الدراسة	61
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	61
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	62
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	63
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	64
09	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	65
10	اتجاه إجابات أفراد العينة حسب عبارات المحور الأول "التدريب"	65
11	اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "سلوكيات وأخلاقيات العمل"	66
12	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد "الانضباط والسلوك"	66
13	اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "تحفيز العاملين على الأداء"	67
14	اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "نتائج العاملين"	67
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	68
16	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	69
17	مؤشر ارتباط المتغير VC	71
18	نتائج التوافق Cross Loading	71
19	معامل التحديد (R Square)	73
20	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	75
21	اختبار الفرضيات	76

77	اختبار T-test بالنسبة للجنس	22
78	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	23
78	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمؤهل العلمي	24
79	اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة	25
79	اختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية	26

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	بناء نموذج الدراسة (المتغيرات)	هـ
2	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	20
3	أنواع التدريب في ضوء احتياجات المنظمة	23
4	أنواع التدريب في ضوء احتياجات العمل	24
5	مستويات تحديد الاحتياجات	28
6	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	29
7	أبعاد أداء العاملين	39
8	تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	50
9	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط	58
10	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	61
11	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	62
12	تركيبة مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	63
13	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	63
14	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	64
15	منحنى التوزيع الطبيعي	68
16	مخطط الانتشار	68
17	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	70
18	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	72
19	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	73
20	معامل التحديد R Square	74

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
2	استبانة الدراسة
3	اختبار التوزيع الطبيعي
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
5	إتجاه عبارات أفراد العينة حول محوري الدراسة
6	اختبار الفروقات
7	اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
8	تقييم صلاحية النموذج البنائي
9	معامل التحديد R Square
10	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط

مقدمة

مقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم، وذلك من خلال تمكينهم من الآليات العلمية الوظيفية التي يحتاجونها في سبيل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحسين أدائهم، ورفع مستوى إنتاجيتهم، بما يتناسب ومعايير الجودة والسرعة، ونظرا لهذه الأدوار فإن التدريب يكتسب أهمية مميزة، باعتباره أهم عناصر تنمية الموارد البشرية.

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب من قبل المنظمات، خاصة في العقود المتأخرة، كونه السبيل الأمثل لضبط الاحتياجات، وتجسيد جودة الخدمات، من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبالشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها المسطرة، بأكثر فعالية وأحسن كفاءة ممكنة.

كما يهدف التدريب إلى تحقيق الابتكار، وتوفير شروط الإبداع، وضمان الاستمرارية في العمل، والرفع من مستوى الأداء، من خلال رسم خطط وبناء تصورات، وتحديد الأدوات المبتكرة، وإعداد القوانين المنظمة، وتعيين الغايات والنتائج المستهدفة للمؤسسة، والمتغيرات الطارئة، والوسائل المستحدثة وطرق استعمالها، وكل ذلك إنما يتم عن طريق التدريب المستمر والفعال، وهو ما يعتبر في جانب آخر أيضا حافزا للعمال في سبيل تطوير قدراتهم و تحسين كفاءاتهم في مجال عملهم، حتى يستطيعوا مجابهة التحديات والرهانات، وأن يكونوا قادرين على المنافسة ومجارات التطور، ومن هذه الزاوية فإن التدريب يعتبر تحيينا مستمرا للمعرفة، واكتسابا دائما للمعارف الجديدة التي من شأنها تحقيق الإضافة اللازمة، وتعديل الأفكار وفق الطوارئ والمستجدات، وتغيير السلوك والعادات والأساليب والقدرات، وإحداث الأثر في العنصر البشري وتنمية قدراته، ومن ثم تطوير المنظمة وتحقيق نموها واستمرارها. ونظرا للعلاقة القائمة بين مستوى العامل وكفاءته وبين إنتاجيته من جهة، وبين كفاءة العمال وتطور المنظمة والمحافظة عليها كان الأداء من

أهم الأدوار التي تضطلع بها المنظمة، وتسعى إلى تحسينه، من خلال التدريب الأمثل والمستمر للعاملين وترقية مستواهم.

باتت المنظمة في عصر التطور التقني والمنافسة الشرسة أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوياته، لتتمكن من مواجهة مختلف الظروف والتحديات، وكسب الرهانات التي افرزتها التطورات، ولعل العنصر البشري هو أهم عوامل تحقيق تلك الأهداف، لذلك بات من الضروري الاهتمام بتطوير أداء العاملين، وبذل الجهود في تدريبهم وتكوينهم، والسعي إلى إيجاد الكفاءات التي باستطاعتها تقديم الإضافة وتجسيد الأهداف.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما بيناه سابقا من أهمية التدريب بوجه عام، وحاجة المنظمة إليه نجد أنفسنا أمام إشكالية رئيسية تطرح نفسها بإلحاح مفادها:

ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين؟

2. التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم التدريب وتحسين أداء العاملين؟
- ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط؟

3. فرضيات الدراسة:

3. 1. الفرضية الرئيسية:

للتدريب فعالية على تحسين أداء العاملين

2.3. الفرضيات الفرعية:

- يتفرع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية نلخصها فيما يلي:
- هنالك أثر للتدريب على تطوير سلوكيات وأخلاقيات العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
 - هنالك أثر للتدريب على انضباط وسلوك العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
 - هنالك أثر للتدريب على تحفيز العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
 - هنالك أثر للتدريب على نتائج العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

4. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، وهو هنا التدريب، وقد قمنا بتبيان أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة، وأن نجاحها وتقدمها في جانب كبير منهما رهن اعتمادها على عنصر التدريب في استراتيجيتها، ومدى فعاليته في الارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، وأن ذلك متعلق أيضا في الحالة المعتمدة في دراستنا بأهمية النتائج التي يمكن أن يحققها التدريب بالنسبة لتحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط خاصة، وبمؤسسة سوناطراك عامة.

1.4. الأهمية النظرية:

لدراستنا أهمية نظرية تتعلق بما يمكن أن تضيفه من الناحية النظرية للمكتبة من تنظيم للمعارف وتبسيط للمفاهيم وتقريب للفهم بالنسبة للطلبة، وتيسير للمصطلحات

المتعلقة بعملية التدريب وأداء العاملين، والمؤسسة وما يتعلق بها نظريا من مفاهيم ومصطلحات.

2.4. الأهمية العملية:

تكتسي دراستنا أهميتها العملية من مقاربتها التطبيقية لما هو نظري فيما هو عملي، مجسدا في أرض الواقع، كما تكتسب أهميتها من أهمية موضوعها، والحالة التي تدرسها، المتمثلة في مؤسسة سوناطراك، بوصفها مؤسسة وطنية كبرى، يقوم عليها اقتصاد الدولة، وتعد نموذجا رائدا في تحسين الأداء، وربما قدمت دراستنا بعض الملاحظات العملية والتوصيات التي من شأنها تسليط الضوء على بعض الزوايا، لأجل زيادة قدرة هذه المؤسسة في رفع كفاءة عاملها، وذلك من باب التنبيه لبعض النقائص، ولو كانت من صغائر الأمور، لأنها لا تخلو من الأهمية والفائدة.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة، وما يتولد عنها من إشكالات فرعية أثناء المعالجة، والوصول إلى النتائج التي تحقق للدراسة قيمتها العلمية والعملية، ومن تلك الأهداف ما يلي:

تهدف بالدرجة الأولى للإجابة على مشكلة البحث التي طرحناها كما تهدف إلى:

- البحث عن مامدى تأثير التدريب في تحسين اداء العاملين .
- تقديم أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب وتحسين أداء العاملين .
- القياس التطبيقي على أرض الواقع لأثر التدريب على تحسين أداء العاملين.
- الخروج بأهم النتائج والتوصيات التي توضح أثر التدريب في تحسين أداء العاملين
- التعرف على مستوى قيام مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط بتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب.

6. متغيرات الدراسة:

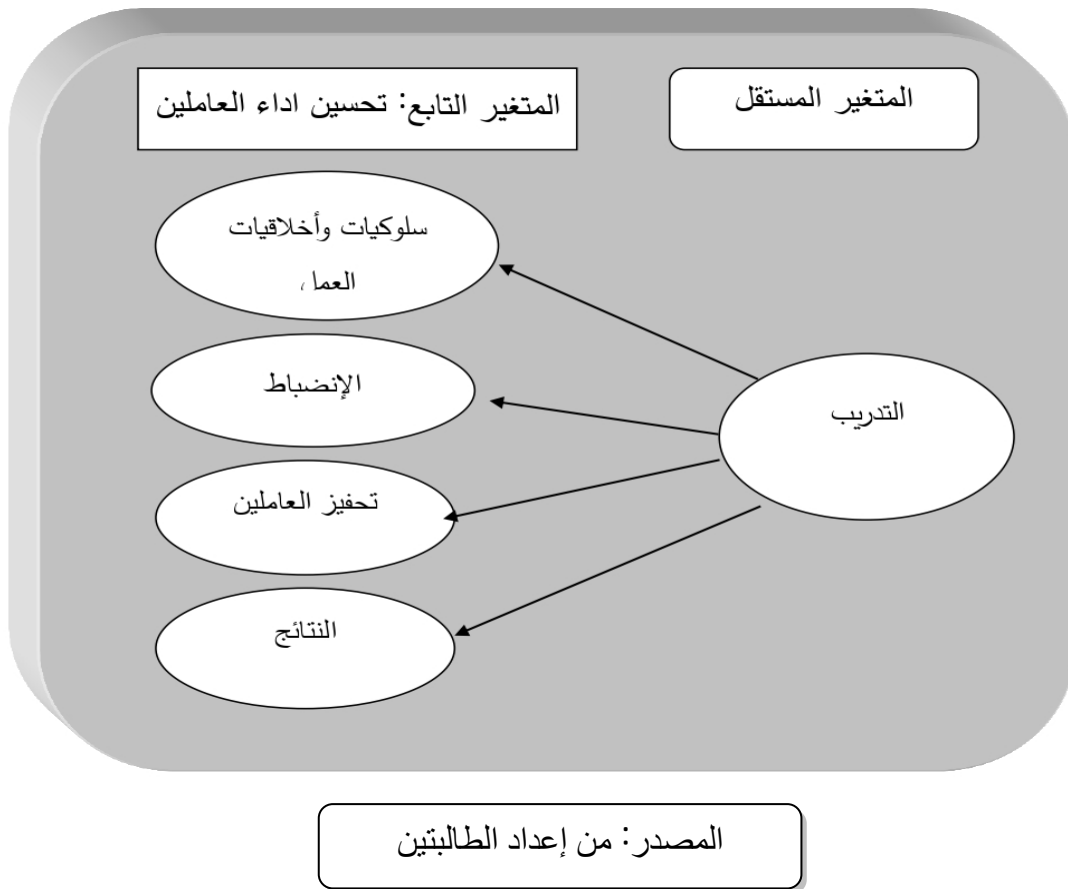
تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين؛ أحدهما مستقل، والثاني تابع

المتغير المستقل: يتمثل في فعالية التدريب

أما المتغير التابع: فيتمثل في أبعاد تحسين أداء العاملين، والشكل التوضيحي الآتي

يلخص تلك المتغيرات.

الشكل رقم (01): بناء نموذج الدراسة (المتغيرات)



7. المنهج المتبع في الدراسة:

لأجل معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وما يعتمد منه من

آليات التحليل بالنسبة للجزء النظري، من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب

والمقالات العلمية، سعياً منا لمحاولة الإحاطة بأهم الأبعاد، التي تحقق لنا إمكانية

الإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة فقد استخدمنا

أداة من أدوات التحليل ألا وهي دراسة الحالة، حيث اعتمدنا معالجته باستخدام الاستبيان، الذي تم صياغة أسئلته بناء على ما جاء من حدود الدراسة وأهدافها المبينة في الجزء النظري، وتطبيقه العملي على واقع التدريب بمديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، مستثمرين أيضا المنهج الإحصائي في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

8. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات متمثلة في ما يلي:

- **الجانب النظري:** اعتمدنا في المادة النظرية للبحث على الوثائق العلمية المتمثلة أساسا في الكتب، والدراسات المنجزة سابقا، والبحوث والمنشورات والمجلات العلمية.

- **الجانب التطبيقي:** وهو الجانب الذي تنعكس فيه مخرجات الدراسة النظرية واقعا ملموسا في الدراسة الميدانية، وفيه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عمال مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي spss24 و EXCEL و pls3 و samart

9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين تسبقهما مقدمة، تتضمن التعريف بموضوع الدراسة، والإشكالية المطروحة للبحث، والفرضيات وأهداف الدراسة، وأهميتها... إلى آخر ما يجب أن تحتويه مقدمة البحث العلمي، وخلصنا في نهاية الدراسة إلى خاتمة تضمنت أهم النتائج التي توصلنا إليها، وأبرز التوصيات والاقتراحات التي تبلورت عبر مراحل البحث ومحطاته.

تناولنا في الفصل الأول مدخلا نظريا عاما حول التدريب وتحسين أداء العاملين، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، سعيانا في المبحث الأول إلى تقديم المفاهيم الأساسية للتدريب، من جهة ماهية التدريب، وأنواعه، وأساليبه، ومراحله، وما يقف في طريقه من معوقات، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى تحسين أداء العاملين من حيث ماهية تحسين أداء العاملين، وطرق تحسين أدائهم، وصولا إلى أثر التدريب في تحسين أداء العاملين.

اشتغلنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة على الجانب التطبيقي للبحث، حيث حاولنا تطبيق ما تناولناه نظريا من مفاهيم وآليات في الفصل الأول على واقع التدريب وحيثياته وأثره الواقعي على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة بمؤسسة "سوناطراك" بالأغواط، لأجل التوصل إلى الإجابة عن إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات، واعتمدنا في ذلك أيضا خطة قسمنا وفقها الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول تقديمها عاما لمديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، ثم المبحث الثاني الذي قمنا فيه بتبيان منهجية الدراسة الميدانية، واختبار أداة القياس، ونتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

10. حدود الدراسة:

من أجل الربط بين التدريب وتحسين أداء العاملين تم اختيار مديرية الصيانة بمؤسسة "سوناطراك" بالأغواط حالة دراسية، وتمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تم تحديد الفترة الدراسية من فيفري 2022 الى غاية أفريل 2022.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية.

الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العمال بمديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط، البالغ عددهم 40 عامل وقمنا بتوزيع 40 استبيان، وبعد التوزيع قمنا باسترجاع 34 استمارة، 30 منها صالحة للدراسة.

11. الصعوبات التي واجهت الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي:

- ضيق الوقت؛ سواء فيما يتعلق بمادة البحث نظريا أو ما يتعلق بجمع الاستبيانات وتعاون العمال.
- عدم حضور العاملين إلى مقر العمل على وتيرة واحدة، بالنظر لطبيعة العمل، التي تعتمد على التنقل والمعاينة الميدانية، بالإضافة إلى بعض المعوقات التي تلقيناها من المؤسسة محل الدراسة، من ناحية التواصل المباشر، وتحصيل المعلومات وصعوبة تجاوب بعض رؤساء الأقسام والموظفين في بعض الأحيان، بسبب القيود والشروط الاحترازية التي فرضتها جائحة كورونا على جميع القطاعات.

12. الدراسات السابقة: لم يكن بحثنا منقطعا عن سلسلة البحوث المنجزة سابقا، باعتبار أن البحث العلمي هو عملية بناء علمي وتراكم معرفي، لا يمكن تحصيل النتائج فيه من خلال العمل المنعزل، نذكر من أهم الدراسات السابقة ما يلي:

12. 1. الدراسات العربية:

12. 1. 1. دراسة عبد القادر بن برطال (2010) : "دور التدريب في تفعيل عملية التغيير في مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط" مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البليدة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التغيير في المنظمات المعاصرة، وفي المنظمة الجزائرية على وجه الخصوص، وما هي المداخل التي تتبناها هذه الأخيرة في إحداث التغيير، والمجالات التي تهتم بها. وتسليط الضوء على وظيفة

التدريب والدور الذي تلعبه في رفع المهارات وتغيير السلوكيات غير المرغوب فيها، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تصممها المنظمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أحد الأهداف الأساسية للعملية التدريبية هو تطوير معارف الأفراد وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وكل هذا يعتبر أحد المدخلات الهامة لأي عملية تغيير، فالتدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلما كان فعالا ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل. وأن الأفراد يحتاجون إلى مهارات جديدة عند إحداث تغييرات على مستوى وظائفهم، ولهذا تلجأ المنظمات إلى سد ذلك النقص عن طريق التدريب.

12. 1. 2. دراسة الأمين بوشليق: "دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTPE)" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2015.

هدف هذا البحث إلى التحسين في أداء الموارد البشرية ومن ثم على الأداء العام، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال.

وأهم التوصيات التي وضعها الباحث وهي:

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف

اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية، يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي.

- توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

12. 2 الدراسات الاجنبية:

12. 2. 1. دراسة NEELAM TAHIR STUDY (2014): "أثر التدريب والتطوير

على أداء الموظفين ونتاجيتهم دراسة حالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور في باكستان"، وتمثلت عينة في ثمانية بنوك واستخدم الباحث أسلوب المنهج الكمي لتحليل ودراسة الحالة، والغرض الرئيسي للبحث هو التحقيق في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين والإنتاجية في البنوك المتحدة المحدودة، وهدف البحث إلى: التعرف على تصورات الموظفين حول كيفية أن التدريب والتطوير مفيد بالنسبة لهم، تحديد مستويات كفاءة الموظفين التي يعززها التدريب، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهما في إدارة المؤسسة وابتكار طرق جديدة لترقية أداء الموظفين، التدريب هو جانب مهم من إدارة الموارد البشرية، من المهم للمنظمة الحصول على الموظفين المهرة والقادرين على انجاز المهام بصورة أفضل، الموظفين هم المورد الأساسي من أصول المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها وتطويرها، وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية: تساهم هذه الدراسة في مجموعة من البحوث حول التدريب والتطوير في جامعة كاليفورنيا في منطقة بيشاور، أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين العاملين في جامعة اوبل في منطقة بيشاور يعتبرون التدريب والتطوير عاملا رئيسيا في أداء الموظفين والإنتاجية .

12. 2. دراسة: Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan
Thanlayout year 2011.

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

- التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل لانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة و لتالي برقق الاهداف المرجوة.

12. 2. 3 دراسة بعنوان: Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee, "the Contribution of -HRM to HRM Effectiveness,relation, 2007

تناولت هذه الدراسة قياس "مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية (EHRM)" في كفاءة اداء الموارد البشرية، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا .وتوصلت الدراسة الى ان التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة المورد البشري ومن خلال تحليل الانحدار توصلت الباحثة الى ان وجود تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري، الاكثر اهمية في كفاءة استراتيجية الموارد البشرية واوصت الدراسة باجراء

المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في اداء الموارد البشرية و بادخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل به الباحث.

12. 3 ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

جدول (01): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
عبد القادر بن برطال، دور التدريب في تفعيل عملية التغيير	مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط	الاستبيان لجمع البيانات	تختلف عن دراستنا من حيث المتغير التابع وبيئة الدراسة	تشابهان من حيث المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين الأداء	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ورقلة 2015	الاستبيان لجمع البيانات	تختلف عن دراستنا من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	تشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
عوض الله محمد علي، دور التدريب في أداء العاملين	البنوك السودانية 2017	الاستبيان لجمع البيانات	تختلف عن دراستنا الحالية من جهة بيئة الدراسة	تشابهان في المتغير المستقل والمتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
NEELAM TAHIR STUDY أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين	حالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور في باكستان 2014	الاستبيان لجمع البيانات	تختلف عن دراستنا من حيث بيئة الدراسة	تشابهان في المتغير المستقل والمتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

تتشابهان في المتغير المستقل	تختلف عن دراستنا من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	باكستان 2011	Dr Mohamad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance"
تتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن دراستنا من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والأداة المستخدمة للدراسة	تحليل الانحدار	هولندا 2007	Tanya Boudarouk the Contr eedback on employee performance"tion of -HRM to HRM Effectiveness
تتشابهان في المتغير المستقل	تختلف عن دراستنا من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع والأداة المستخدمة للدراسة	المقابلة الشخصية على عينة قدرها 24 منظمة	جنوب أفريقيا 2007	The strategie cotin continuing of Executives and Managers in Selection of south African companies

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب وتحسين أداء العاملين

تمهيد:

التدريب من الاحتياجات الضرورية والأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، سواء بالنسبة لمديري المؤسسات أو العاملين على حد سواء، لذلك نجد الدول المتقدمة تبذل ميزانيات ضخمة في سبيل تدريب مواردها البشرية، نظرا لما يترتب عن هذه العملية من نتائج تؤدي إلى تحقيق المستوى المطلوب من الفعالية، وتحقيق الكفاءة المرجوة في أداء العاملين، فالتدريب من أهم الوسائل التي تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها، ولأجل تفعيل الدور المنوط بالتدريب في تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتنمية معارفهم وتحسينها، تحرص المؤسسات على تزويد العاملين بمختلف الأفكار والمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة المتعلقة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وتحسين قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي ينعكس على أدائهم، ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منه، يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وبمختلف المراحل التي يقوم عليها التدريب، انطلاقا من ضبط احتياجات التدريب، واختيار البرامج المناسبة، وتحديد النتائج بداية، وتقييمها ختاماً.

ومن ثم فإن التدريب نظام متكامل الخطوات، لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية التخطيط له وإدارته إدارة جيدة.

وعلى ضوء ما سبق سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لعنصري التدريب وتحسين أداء العاملين، من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب.

أصبح التدريب خيارا استراتيجيا في مجال الاستثمار والتنمية للموارد البشرية، ولم يعد مقتصرًا على البرامج التدريبية التقليدية، إذ أصبحت المؤسسات تنفق الملايين سنويا لتدريب مواردها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، وعلى هذا الأساس فإن مفاهيم التدريب متعددة ومتنوعة.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب من الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل التعديل الإيجابي ذي الاتجاهات الخاصة الذي يتناول سلوك الفرد وتطويرة وتنمية القدرات العلمية لديه بالشكل الذي يعمل على نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهتها للتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية

أولاً: مفهوم التدريب

تعتبر وظيفة التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتحتل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، إذ تساعد العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، وهي من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء، فمعظم المؤسسات تولي اهتماماً خاصاً بها، كما أنها تخصص غالبية استثماراتها في مجال إدارة الموارد البشرية.

1. تعريف التدريب

للتدريب تعريفات متعددة ومتنوعة، ولا يوجد له تعريف واحد متفق عليه، ويرجع ذلك إلى اختلاف آراء الباحثين في هذا الميدان، ونذكر من تلك التعريفات ما يلي:

التعريف الأول: "التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يكتسب الفرد العامل المعارف والأفكار اللازمة لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال"¹

التعريف الثاني: "التدريب إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو ومهام محددة"²

التعريف الثالث: "التدريب عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاهاتهم، للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل."³

التعريف الرابع: "التدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما انفق عليه وبصفته استثماراً بشرياً فإن الأمل أن يكون العائد منه متواصلاً"⁴

التعريف الخامس: "التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنياً وسلوكياً وفنياً لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"⁵

التعريف السادس: "التدريب هو اكتساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية."⁶

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

² - جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 27.

³ - الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 16، 17.

⁴ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، بدون طبعة، القاهرة، الناشر للنشر والتوزيع، 1985، ص 346.

⁵ - مزاور أمال، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، 2015، ص 124.

⁶ - عوض الله محمد علي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2017، ص 16.

التعريف السابع: "التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"¹

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن أن نستنتج أن التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، يتم من خلالها تطوير الفرد وإكسابه أفكارا ومعارف لتنمية اتجاهاته وسلوكياته، ولتحسين أدائه وإكسابه الخبرة عن طريق توسيع معارفه، وصقل قدراته ومهاراته، وذلك من خلال تحفيزه على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة، وهذا ضمن برنامج تخطيطه الإدارة، مراعية فيه مختلف الحاجيات".

ويمكننا بعد تعريف التدريب التطرق لأهم المصطلحات المتداخلة معه على النحو الآتي:

التدريب والاعداد:

إن مصطلح الاعداد أو ما يسمى بالتكوين أو التدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الاعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التدريب بعد انتهاء الاعداد بالنسبة للفرد²

التدريب والتطوير:

التدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية، المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، فمن وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم، أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فهو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم، ويمكن تعريف مفهوم التطوير بأنه جهد شمولي يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم. وتستلزم عملية التغيير والتطوير بذل جهود منظمة مستمرة، والمروء بمراحل عديدة، وأن تصبح عملية مؤسسية. وحتى تكون هذه الجهود فعالة وإنسانية فإنها تؤكد على العلاقة بين أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصال من ناحية، وبين النتائج المتوخاة من زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية والفعالية من ناحية أخرى.³

التدريب والتأهيل:

إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب

¹ - الصحاف حبيب، معجم مصطلحات الموارد البشرية، دون طبعة، مصر، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2002، ص 51.

² - عليي وهيب، أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة، دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الأغواط، 2010، ص 6.

³ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 175.

أو التكوين لكون الأول يتركز حول الأداء، بينما الثاني يتركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل¹

التدريب والتعليم:

التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة، أما التعليم فهو عملية تنمية ثقافة للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام²

ثانيا: أهداف التدريب

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

1. أهداف خاصة بالمؤسسة:

1.1. الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.

- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

2.1. الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الالتزام بالميزانية المقررة.

3.1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .

- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

¹ - بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز الاغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، الجزائر، الأغواط، 2010، ص 58.

² - بن برطال عبد القادر، دور التدريب في تفعيل عملية التغيير بمديرية الصيانة لسوناطراك، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2010، ص 10.

4.1. الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون قادراً على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

5.1. الأهداف الابتكارية: والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشاكلهم، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. وقد أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب، مما يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

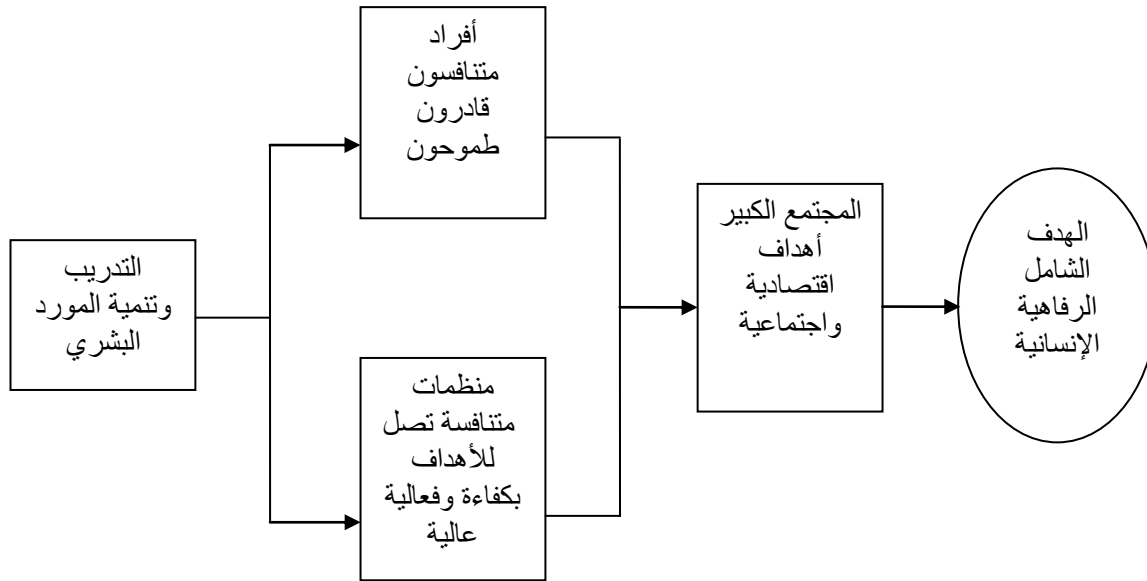
2. أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.
- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات.
- النمو والارتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات.
- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم واستقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.
 - الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.
3. أهداف خاصة بالدولة:

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:

الشكل (02): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة



المصدر: بن برطال عبد القادر، دور التدريب في تفعيل عملية التغيير بمديرية الصيانة لسوناطراك (2010)

وفي كتاب نشر حديثا 2007 عن التدريب بعنوان "الأهداف غير المعلنة للتدريب"، حدد رونالد والتون (Renald & Walto) أهداف التدريب في نوعين:

- أهداف معلنة: واضحة ورسمية مكتوبة، وتتمثل في الأهداف السابقة الذكر.
- أهداف غير معلنة: غير واضحة وغير رسمية وتتمثل على سبيل المثال، في حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب، تغيير الملبس، مواعيد العمل، الطريق إلى العمل، نوع الغذاء، رئيس العمل، زملاء العمل. والمتدرب أثناء البرنامج ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام، وهذا يؤدي بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل والملل والتكرار والروتين.¹

¹ - بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ثالثاً: أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة تتفق عليها جميع دراسات إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:

1. أهميته بالنسبة للمنظمة:

إن نجاح المنظمة مرتبط بتدريب الأفراد فهو وسيلة لزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة ويساعدهم في تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلة¹

2. أهميته بالنسبة للعاملين:

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.
- يرفع من مستوى جودة المنتجات والخدمات في المنظمة حيث يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة²
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطور.

رابعاً: مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم).

وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي:³

- 1- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق.
- 2- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويرة وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

¹ - محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الاردن، دار وائل للنشر والطباعة، 1999، ص 186-187.

² - بوعريوة الربيع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة سونلغاز، علوم تسيير، بومرداس، جامعة بوقرة، 2007، ص 27-28

³ - عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 53 - 54

- 3- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- 4- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- 5- مواكبة التطور: حيث يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- 6- الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب

أولا: أنواع التدريب

نظرا لاختلاف مجالات التدريب والمستويات الوظيفية وأنواع الوظائف واختلاف نظرة الباحثين والمختصين في مجال التدريب تعددت أنواعه وتقسيماته وقد اخترنا تقديمها كما يلي:

1. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد

- 1.1. التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.
- 2.1. التدريب الفردي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات الفرد الذي يكون بحاجة إلى التوجيه والإرشاد إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.
- 3.1. التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليه وغيرها بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث إن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها¹

2. التدريب في ضوء احتياجات المنظمة:

في الحالة العامة هذا النوع من التدريب ينقسم إلى نوعين أساسيين من حيث المكان الذي يجري فيه هذا الأخير:

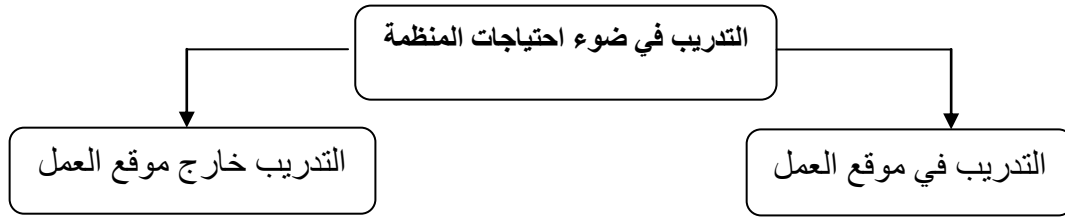
- 1.2. في موقع العمل: يتم داخل المؤسسة نفسها سواء من خلال مراكز التدريب وتحت إشراف مجموعة من المديرين الدائمين أو الاعتماد على الكفاءات من الإطارات والتقنيين في القيام بعمليات التدريب وتضمن هذه الطريقة التقرب أكثر من السلوكيات السلبية وبالتالي معالجتها، ويتم استخدام الأساليب التقنية

¹ - العزاوي نجم، التدريب الإداري، د.ط، عمان، الاردن، 2006، ص 101.

أسلوب التعليمات المساعدة الإشرافية وتبادل الأعمال، كما تخلق الجو العائلي في المؤسسة إلا أنها لا تضمن الصرامة البيداغوجية للعملية¹

2.2. خارج موقع العمل: يقوم هذا النوع في إطار إتفاقية تدريب مع المنظمة من طرف منظمات وهيئات خارجية²

الشكل (03): أنواع التدريب في ضوء احتياجات المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (بعاج، 2010).

3. التدريب في ضوء احتياجات العمل:

وينقسم إلى:

1.3. التدريب السابق: هو الذي تتغلب عليه الصفة النظرية، ويسمى بالتدريب خلال مرحلة الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة.

2.3. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: ويقصد به التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة، وهو بمثابة تعريف وتقديم للعمل وينقسم إلى:³

1.2.3. توجيه الموظف الجديد: أي خلق اتجاهات نفسية طيبة عند الأفراد الجدد عن المشروع وتهيئتهم للعمل بعد توضيح أهداف ومسؤولية المنظمة التي يعملون بها.

2.2.3. التدريب على كيفية أداء العمل: كما يضمن هذا النوع الإجابة عن استفسارات الموظف الجديد مما يساعده على التكيف والتأقلم السريع مع الوظيفة التي يشغلها.

3.3. التدريب أثناء تأدية الخدمة: يسعى من خلاله المشرف المباشر إلى تقديم المعلومات باستمرار للمرؤوسين أثناء أداء عملهم، وهو يهدف إلى اكساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل، ويحصل عليه إما من خارج العمل، في المعاهد أو مراكز متخصصة، أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات في ميدان العمل.⁴

¹ - زرقان ليلي، تصميم البرامج التدريبية، الجزائر، جامعة سطيف، 2014، ص 22

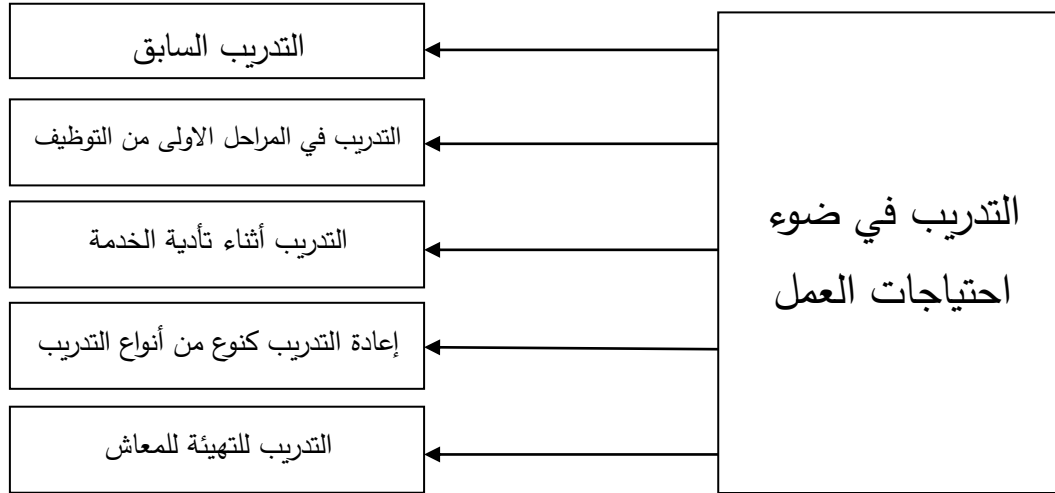
² - تيم يزن، إدارة الموارد البشرية اساليب الإدارة الحديثة، د.ط، عمان، فضاءات للنشر والتوزيع، 2018، ص 118.

³ - زرقان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

⁴ - خالد ابراهيم خليل ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، غزة ،جامعة الأقصى،

4.3. التدريب لتهيئة المعاش: يعتبر هذا النوع من الأنواع الحديثة للتدريب وهو يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم من خلاله تهيئة العاملين كبار السن للتقاعد وتدريبهم على البحث عن اهتمامات غير الوظيفة، مما يؤدي إلى السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش وبالتالي القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ.¹

الشكل (04): أنواع التدريب في ضوء احتياجات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (برطال، 2010)

ثانيا: أساليب التدريب

لدراسة هذه الأساليب يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

1. أساليب التدريب خارج العمل:

يقوم المدرب خلال إدارته لعمله باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات وغيرها.

ونستعرض هذه الأساليب كما يلي:

1.1. المحاضرة:

تعتبر المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب، فيما تعرض الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، كما تزداد فرص الاحتكاك والخبراء والمختصين من المدربين، وتزداد فاعلية هذه الطريقة في التدريب إذا ما صاحبها استخدام وسائل إيضاح كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وغيرها، كما يكفل زيادة فاعلية المحاضر للتوسيع في النقاط التي أثارها المحاضر، وتمتاز المحاضرات بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرين في وقت واحد،

¹ - بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

كما أنها تمكن من تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف. بالإضافة إلى أن هذه المعلومات عادة تكون غير منتقاة من مصادر علمية موثوق بها.¹

2.1. تمثيل الأدوار:

وهو أحد الأساليب التدريبية التي تركز على قيام الفرد بمجموعة من الأدوار التي يقوم بها الأفراد في المواقف الإدارية الحقيقية. حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المشاركين.²

3.1. التدريب العملي:

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والاجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب بالأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم³

4.1. دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقديم بدائل مختلفة كما أنه أسلوب يقيس بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليهم تقديم حل لها ومن ثم تشرح كل مجموعة القرار الذي توصلت إليه أمام الجميع.⁴

5.1. المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفون ويتخذون قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.⁵

6.1. الحقائب التدريبية:

برنامج تدريبي أو تعليمي محدد ومتكامل ذو عناصر متعددة ومتنوعة، وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية منسقة، ويمكن استخدام الحقائب التدريبية بمساعدة مدرب أو دون ذلك من أجل تحقيق أهداف أدائية. وتحتوي الحقبة على: رزم مطبوعة عن الموضوع التدريبي، أدلة الاستخدام (دليل المتدرب، دليل المدرب، دليل الإجابات، دليل الشفافيات) شريط تلفزيوني، استمارات تقييم البرنامج، إرشادات وتوجيهات.⁶

¹ - الكلاله طاهر محمود ،تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 66.

² - جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، السعودية، بدون الناشر، 2007، ص 288.

³ - حمدي رضا هاشم، التدريب الإداري المفاهيم والاساليب، د.ط، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 54.

⁴ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁵ - راوية حسن ،ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، 2011، ص 225 .

⁶ - العزاوي نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 137 .

2. أساليب التدريب في مواقع العمل:

هي من أكثر الطرق المتبعة والأكثر شيوعاً وتعني تعلم الفرد وهو يعمل، وتتمثل في عدة أساليب:

1.1. التناوب الوظيفي:

وتعني نقل أو تحويل المتدرب بين وظائف مختلفة، ويهدف إلى تعريف المتدرب على أجزاء ووظائف مختلفة في المنظمة.¹

2.2. تفويض السلطة:

هو تكليف الموظف بمهام وظيفية أخرى، إضافة إلى مهام عمله الذي يقوم بها حالياً بهدف اكتسابه مهارات جديدة.

3.2. التعليم الفردي:

حيث يقوم المشرف بتوجيه المتدرب على أساس يومي من حيث الإرشاد والمساعدة، وإعطاء التغذية العكسية والتحفيز.

4.2. التدريب على تعليمات العمل:

وتتمثل في التعليمات والتوجيهات والإرشادات لكيفية أداء العمل التي يقدمها المشرف المباشر أثناء العمل، وتستخدم بشكل خاص للعاملين الجدد أو أعداد العامل البديل أو الترقية أو النقل.²

5.2. التلمذة الصناعية:

أو ما تسمى بالتدريب المهني، تقوم على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، وذلك بالتدريب على العمل، ويلاحظ أن هذه الطريقة تجمع بين التدريب داخل العمل وأثناء العمل، وتلاءم هذه الطريقة كثيراً من الصناعات التي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجدد الذين لديهم مهارات عن كل أصول المهنة.³

المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب

يتم التدريب الفعال عبر عدة مراحل مهمة يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم والرفع من مستوى أدائهم، والذي بدوره ينعكس على إنتاجيتهم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب، سواء داخل المنظمة أو خارجها.⁴

¹ - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 283

² - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، د.ط، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 51.

³ - محمد إبراهيم محمد، إدارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الاساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، د.ط، الاسكندرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص 640.

⁴ - بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د.ط، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص 165

وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها مرحلة مؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية، يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط، واتخاذ القرارات وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات، من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

معلومات عن التنظيم الإداري، معلومات عن الأهداف والسياسات، معلومات عن تطور النشاط، معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية، معلومات عن الإمكانيات المادية، معلومات عن النظم والإجراءات، معلومات عن الأفراد وعن الظروف المحيطة.

المرحلة الثانية: تخطيط العملية التدريبية:

تعتبر عملية تخطيط البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية، حيث أن التخطيط الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، ويقصد بتخطيط برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين.

1. مراحل تخطيط التدريب:

يمر تخطيط التدريب بثلاثة مراحل أساسية هي:

- 1.1. مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: تعتبر هذه المرحلة أهم نقطة لانطلاق البرنامج التدريبي، وهذا بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والعاملين المراد تدريبهم.
- 2.1. مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل إمكانيات المؤسسة المادية والطبيعية والبشرية، وعلى أساسها يتحدد حجم الاحتياجات التدريبية عند وضع البرنامج والجدول الزمني لتنفيذها.

- 3.1. مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي: سواء كان التدريب داخل أو خارج المؤسسة يختار الجهاز التدريبي، وفق أسس ومعايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للعاملين الذين تستهدفهم العملية التدريبية.¹

المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات التدريبية

1. مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، وبسبب نقص المعارف والقدرات والمهارات لهؤلاء الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور.²

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² - الطعاني حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

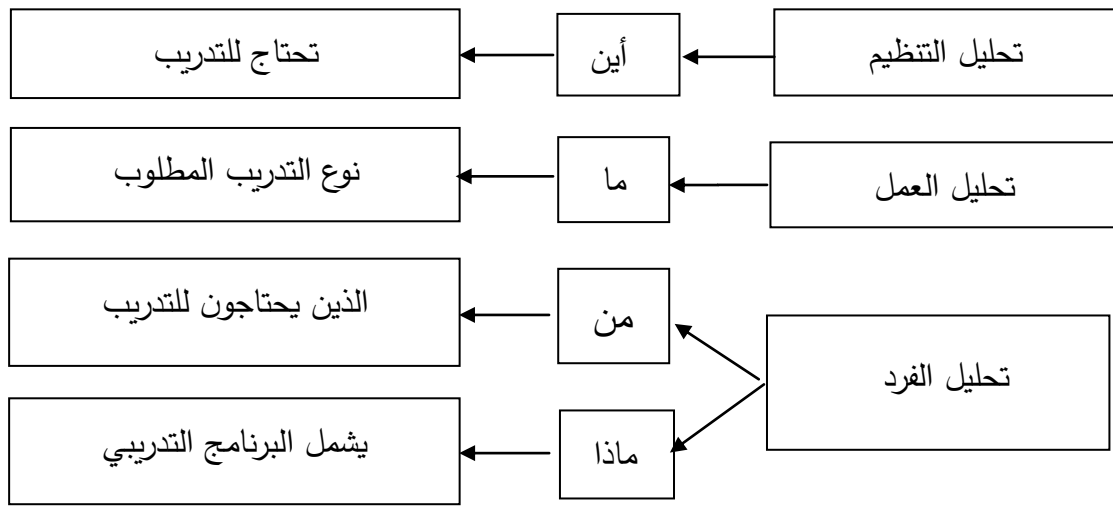
وهناك من يعرفها بأنها جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم، والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.¹

كما يمكن تعريفها بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغييرات أو التنقلات أو الترفيعات أو حل المشكلات أو نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو حل لمشكلات محددة.²

2. مستويات تحديد الاحتياجات:

يمكن تلخيص المستويات التي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث مستويات:

الشكل (05): مستويات تحديد الاحتياجات



المصدر: بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، (2010، ص82).

1.2. تحليل التنظيم: أي أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة؟ هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق حيث يهدف تحليل التنظيم غرض تحديد الاحتياجات إلى معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إلى تدريب؟ وماهية هذا التدريب لمعالجة المشاكل التي يعاني منها.

2.2. تحليل الوظيفة: أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق المتدرب بها أو ببعض جوانبها، فغالبا ما نجد أن بعض المؤسسات يكون فيها تحليل الوظيفة الموجودة تاريخيا، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى منفعة منه، فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على المعلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية.

3.2. تحليل الفرد: ينصب الاهتمام في هذا المستوى على أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب بمعرفة المهارات والكفاءات والصفات التي يجب أن تكون في هذا الفرد،

¹ - عيلوه السيد، بعد الاحتياجات التدريبية، د.ط، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 24.

² الطعاني حسن احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

ومعرفة ذلك عن طريقة (نتائج تقييم الأداء، نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من حين إلى آخر، نتائج الاستقصاء التي تهدف إلى معرفة رأي الأفراد في أدائهم، تخطيط المسار الوظيفي يعتبر مصدرا هاما لما يفتح في آثار الترقية.¹

المرحلة الرابعة: تصميم البرامج التدريبية²

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم إعداد وتصميم وتخطيط البرنامج التدريبي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (06): خطوات تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، (2005، ص153).

1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يسعى التدريب إلى إحداث تغيير في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات أو السلوك، ويجب ان توضع الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئية التي تحيط بالتدريب. ويشمل تحديد أهداف التدريب تعيين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية أو المرحلية، ويمثل الهدف الرئيسي النتيجة الكلية والمحصلة النهائية لبرنامج التدريب بأكمله، والذي تدور حوله مجهودات التدريب كلها. أما الأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، ومن المهم تعيين الظروف والعوامل التي تساعد على امتداد هذه الأهداف إلى واقع العمل بعد تحقيقها في قاعات التدريب.

¹ خليل عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، د.ط، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 124.

² توفيق عبد الرحمان، مهارات أخصائي التدريب، ط1، مصر، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2005، ص 154-157.

2. تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها ببعضها البعض، وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها. فمن الموضوعات التدريبية ما يهدف إلى زيادة المعرفة، ومنها ما يريد تعميق اتجاهات معينة، ومنها ما يساعد على اكتساب المهارات.

3. تحديد مواد التدريب: يقصد بالمادة التدريبية المذكرات والمقالات والمستخلصات والتقارير، وغيرها من المواد المكتوبة التي توزع على المشاركين ليقروها أثناء فترة البرنامج التدريبي، ويستكملوا بها المحاضرات أو المناقشات أو تمثيل الأدوار التي يقومون بها في جلسات التدريب.

4. اختيار هيئة التدريب:

يجب أن يتم اختيار المدربين بناء على العديد من الأسس من أهمها:

- القدرة على الاتصال الجيد.

- عمق المعلومات في مجال التخصص.

- القدرة على التدريب والرغبة فيه والامام بمبادئه السلوكية.

ويمكن اختيار المدربين من عدة مجموعات مثل الأساتذة والخبراء والمتخصصين والممارسين والمسؤولين.

5. تحديد أساليب ووسائل التدريب: بعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لا بد من تحديد الأساليب التدريبية المناسبة (المحاضرة، تمثيل الأدوار، التدريب العملي...)، ويقوم مصمم البرنامج بعد ذلك باختيار وسائل التدريب المساعدة (السمعية والبصرية) لنقل المعلومات من المدربين إلى المشاركين، وتتمثل هذه الوسائل في السبورة الضوئية، شرائح الأفلام...إلخ.

6. تحديد زمان ومكان التدريب: يجب أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب والتي تختلف باختلاف هدف وطبيعة البرنامج، يشمل تحديد مدة البرنامج تحديد الأيام التي يجري خلالها التدريب وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد، ومواعيد الجلسات، ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء ارتباطات المتدربين.

وبعد ذلك يحدد مصمم البرنامج المكان الذي سيعقد فيه التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وعند تقرير المكان يجب التأكد من توفر كافة الإمكانيات والمعدات التدريبية اللازمة، بما في ذلك القاعات وطريقة تصميمها وترتيبها.

7. اختيار المشاركين: يتم اختيار المشاركين بناء على ما تكشف عنه دراسة الاحتياجات التدريبية من نتائج، ويجب أن نراعي تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها، في ضوء الهدف من البرنامج والموضوعات المراد عرضها والمشكلات المراد علاجها.¹

8. تحديد ميزانية التدريب: يقوم المخطط بإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية، وتصنيفها إلى أنواعها المختلفة؛ استثمارية وتشغيلية، مباشرة وغير مباشرة، والتي يلزم إنفاقها للحصول على العوائد المنتظرة من التدريب، ويجب أن تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والاقتصاد، وترفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتى يمكن تدبير الأموال اللازمة.

المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم التدريب

تعتبر عملية التقييم من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب. وذلك من خلال الأدلة والاحصائيات والأرقام التي قد يصعب قياسها.

1. متابعة البرنامج التدريبي:

هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض:

- التدخل الفوري للمعاونة وإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها.
- التدخل للتعديل والتطوير وفق متطلبات الظروف الطارئة.

إن عملية المتابعة تكون في أغلب الأحيان أثناء تنفيذ التدريب وبعده، فأثناء التدريب لا بد من التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسير وفقاً للمخطط من أسلوب وتوقيتات محددة. أما بعد التنفيذ مباشرة فتهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التدريبي ككل من تلبية للاحتياجات التدريبية المصمم والمخطط من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الخطة التدريبية.¹

2. تقييم العملية التدريبية

إن التقييم يعدّ جدّ مهم بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، حيث يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم أو يعطي التوضيح عن مدى تطور وتقديم كلا الطرفين في العمل وعملية التقييم تعدّ بعداً هاماً، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مسارهم العملي.

فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أن إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها.²

¹ - تيم يزن، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² - فالح عبد المحسن، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، د.ط، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 246

فعملية التقييم تعني إعطاء الشيء قيمته، أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما تقييم التدريب فينظر إليه كيرك باتريك بأنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف وإبراز نواحي القوة والضعف.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل التدريب وأكثرها صعوبة وتعقيداً، فيجب على مسؤولي وخبراء التدريب إثبات فوائد التدريب وعائداته من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة في أغلب المؤسسات.¹

المطلب الرابع: معوقات التدريب

لا يخلو أي نشاط تدريبي داخل المؤسسة من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته، وباعتبار العملية التدريبية من الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها، فإنها كذلك تواجه عدداً كبيراً من المشكلات التي تحد من كفاءتها. كما أن نجاح التدريب يعتمد على وجود القائمين القادرين على إعداد البرنامج التدريبي وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، لأن الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم، بما يفيدهم في عملهم وحياتهم. وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لها.

من أسباب فشل الدورة التدريبية نذكر ما يلي :

1. الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات التدريبية تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب، دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
2. الدورة التدريبية نظرية جداً: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات لدى المتدربين.²
3. المتدربين تم اختيارهم حسب اهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية، بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.³
4. المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاولون استغلال المادة التدريبية التي يملكونها ولا يحاولون تغييرها حسب نوعية المتدربين، بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية، وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة ولا تصلح لا للمدرب ولا للمتدرب.

¹ - سنجق غالب محمد، السرعة عطاء الله محمد تيسير، إدارة الموارد البشرية، دط، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 240-241.

² - زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية، دط، القاهرة، 2003، ص 288.

³ - مصطفى عبد الجليل، معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 69.

5. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية، ولو حضر مئات الدورات الإدارية، لأنه لا يظن ان نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
6. بيئة العمل لا تساعد المتدربين: وتظهر صعوبة هذا العنصر حينما يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة، ولكنه عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات.
7. المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
8. المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.¹

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة والعمل من أجل تعظيمها والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها، ويعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية وعلي فعالية وكفاءة مواردها البشري من ناحية أخرى.

المطلب الأول: ماهية تحسين أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطورها واستمراريتها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل والأفضل لمواردها البشرية، حيث يعد مفهوم أداء العاملين جوهرية ومهما لمنظمات الأعمال فهو المرآة التي تعكس واقع المنظمة في مختلف جوانبها الداخلية والخارجية.

أولاً: الأداء

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية، والمنظمة على حد سواء، إلا أن التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك، وقد ظهرت عدة تعريفات محاولة وضع المفهوم في إطار واضح، بحيث يرتكز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

1. مفهوم الأداء

لغة: نقصد بالأداء تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه: أي قضيته¹ وعرفه قاموس اكسفورد الإنجليزي بأنه: الإنجاز والتنفيذ، والقيام بأي أمر²

¹ - تيسير محمد، استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، جامعة الرند، الأردن، 2008، ص 14.

اصطلاحاً:

هو المقياس الرئيسي الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد³ وأصل مصطلح الأداء لاتيني PerformanceTo perform أي تأدية عمل أو القيام بمهمة أو انجاز نشاط⁴ والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية Performer وله نفس المعنى أي تنفيذ المهمة وتأدية العمل. فالأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁵

- الأداء يعد محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على انجاز العمل⁶ في أن الأداء يتأثر بالاتجاهات وقد اعتبر الخزامي الأداء سلوكاً يهدف إلى تحقيق نتيجة.

- الأداء هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال، حيث يعبر أداء العاملين على المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفية بدقة في أقصر وقت وأقل جهد⁷. عرفه محمد سعيد: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد⁸

- يعرف الأداء بأنه سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به استجابة لمهمة معينة قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون⁹

- الأداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به¹⁰.

- الأداء هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه المتضمنة تحويل المدخلات إلى مخرجات وهو نتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة، وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقل وقت وأقل جهد¹

1- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، القاموس المحيط مؤسسة الرسالة، ط7، بيروت، 2003، ص 1624-1625.

2 - Micheal armstrong Performance Management – Key strategies and practical guidelines, combridge university press, Britain, 2006, 3rd Editio, P7.

3- اندرودي سيزلاجي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو قاسم احمد، معهد الإدارة العامة الرياض، 1992، ص 2632.

4- بوحنية قوي والامام سلمى، علاقة التنظيم المناخي مع الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة مج1، ع1، الجمعية السعودية للإدارة الرياض، 2006، ص 94.

5- مختار بوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد31، جامعة وهران2، الجزائر، 2017، ص361.

2- خالد بن عبد الرحمان بن حسين آل الشيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، علوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 14 .

7- هابنيز ماريون أي، إدارة الأداء و الدليل الشامل للإشراف الفعال، تر: محمد موسى و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص 281.

8- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

9- عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين تقييم الأداء ابن سينا للعلوم، القاهرة 1999، ج1، ص 19 .

10- محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، القاهرة، 1999 ص 19 .

ويُفرق كثير من الباحثين بين السلوك والإنجاز والأداء، فيرون السلوك ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج² من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لتحديد مفهوم الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد لأن الاختلاف جزئي وليس جوهري، فالأداء سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به من خلال قيامه بأعبائه الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وذلك عن طريق بذل جهد ذو نوعية معينة، ووفق نمط أو أسلوب معين، وهو محصلة المجموعة من العوامل تتضمن قدرات ومهارات واستعدادات العامل إضافة إلى مناخ العمل والعلاقات مع الزملاء والرؤساء.

2. أنواع الأداء

يصنف الأداء حسب المعايير التالية:

1.2. حسب معيار الشمولية³: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

- الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

- الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2.2. حسب معيار المصدر⁴: ينقسم إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

-الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، المالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة.

-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عادة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

3.2. حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري كما يلي:

- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم منتجاتها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة.

¹ عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار البازوري، عمان، الأردن، ص258.

² عبد الباري إبراهيم درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية مج9، ع4، 1998 ص403.

³ أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل العراق، مج24، الإصدار 4، ص391.

⁴ سميرة صويلح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013 ص 34-35.

- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

- **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

- **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة البحوث والعمليات.

4.2. حسب معيار الوظيفة: يصنف وفقاً لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوثيقة المالية، ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد... الخ¹.

3. خصائص الأداء

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي²:

1.3. الأداء مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان إدارة الأعمال ويعرف بأنه مجموعة من المعايير الخاضعة للقياس التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج وأثر المنفعة، فالأداء من هذا المنطلق عبارة عن نتيجة العمر المرتبط بالفعالية والكفاءة، لذلك تختلف مفاهيم الأداء باختلاف استخداماتها من قبل الأفراد والجماعات، فعلى مستوى المنظمة يعني الإنتاجية والقدرة على المنافسة، أما على مستوى العمل فيعني مدى إدراكه لمنح العمل وبنية الداخلية والخارجية.

2.3. الأداء مفهوم شامل: يشير المدخل الشامل لدراسة الأداء إلى أنه مجموعة المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها باستخدام كافة الموارد اللازمة لذلك، بمعنى الربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3.3. الأداء مفهوم التطور: ينظر البعض إلى الأداء باعتباره نسيجاً مَرَّ بعدة مكونات تتطور عبر الزمن، ومن ثم تتغير معايير التقييم الداخلية من جهة وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وقدراته ومهاراته، ومن جهة أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالمتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها

4.3. الأداء مفهوم غني بالمكونات المتناقضة: يتكون الأداء من مجموعة من العوامل المتناقضة كما هو الحال عند رغبة الإدارة في تخفيض التكلفة، وفي الوقت نفسه تحسين جودة المنتجات التي تقدمها والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد.

¹ - أحلام محمد شواي ، مرجع سبق ذكره، ص 391.

² - بوحنة قوي والامام سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ثانياً: أداء العاملين

1. تعريف أداء العاملين

- اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، نذكر أهمها فيما يلي:
- يعرف أداء العاملين أنه: "انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل"¹
 - كما يعرف أداء العاملين على أنه: "ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات العمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل"²
 - ويعرف أيضاً أداء العاملين بأنه: "تفاعل السلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهاد وقدرات العامل في المنظمة"
 - ويعرف أداء العاملين بأنه: "الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة"³

- وقد أشير على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك وما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة إما الإنجاز وهو ما بقي من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً⁴
- يعرف أداء العاملين على أنه: "الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"

2. عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من العناصر التالية⁵:

- 1.2. **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 2.2. **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها وتتمثل في ما مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

1- نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مجمع سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2016-2017 ص44.

2- فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2015-2016، ص10.

3- علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، مج 23، ع98، 2016 ص208.

4- سبع نجيب، مرجع سبق ذكره، ص44.

1- بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ENTO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015 ص6.

3.2. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الوسائل والطرق التي قام بها العامل في أداء عمله.

3.2. المثابرة في العمل: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

3. أهمية أداء العاملين¹

يعتبر أداء العاملين من العمليات الحيوية التي يعول عليها كثيرا في الحكم عن مدى نجاح المؤسسات و الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل، بحيث تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعماله وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقا كبيرا للمنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، لأنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، والحد من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن العمل وتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها كبرامج وسياسات التدريب وتطوير ومتابعة العاملين وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتدريب والمتابعة...

4. أبعاد أداء العاملين

تتمثل أبعاد أداء العاملين في ثلاثة عناصر:²

- العمل جودة.

- العمل كمية.

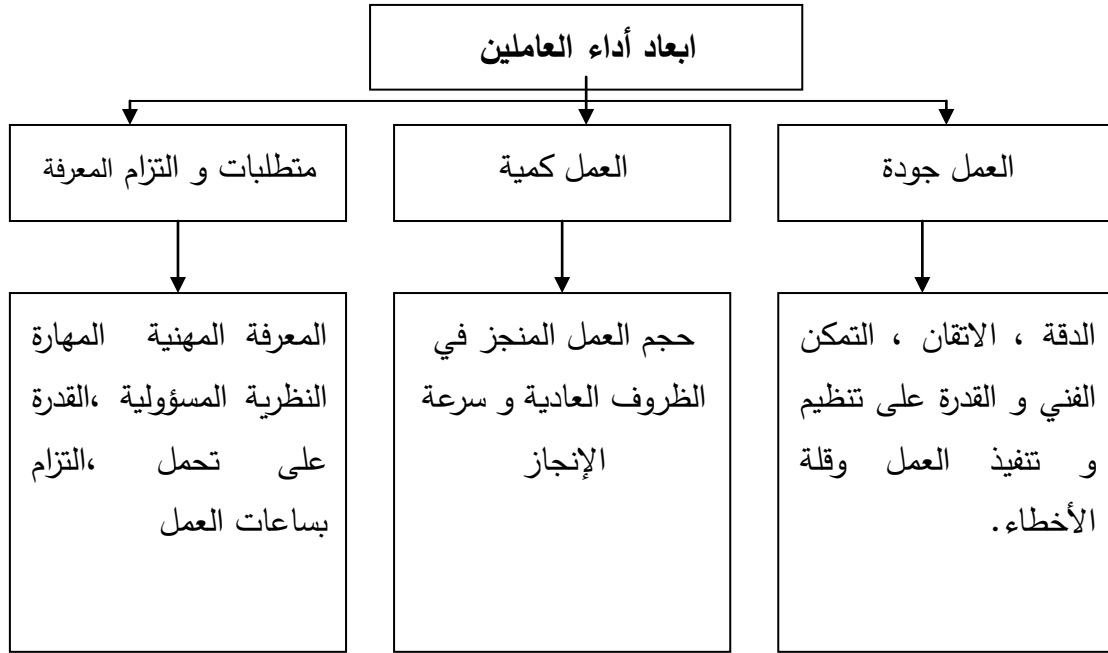
- متطلبات والتزام المعرفة.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

¹- الفروخ فايز عبد الرحمان، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص43-44

²- مروان محمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة 20، العدد2، 2012 ص 192.

الشكل (07): أبعاد أداء العاملين.



المصدر: مروان محمد النور دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني (2012، ص198)

ثالثاً: تحسين أداء العاملين

1. تعريف تحسين أداء العاملين

- عرف تحسين أداء العاملين بأنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".¹
- كما عرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه: "دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم عن مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم عن إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو لترقيتهم لوظيفة أخرى".²
- يراه زهير ثابت على أنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور".³

¹ - النور مروان لزمد، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية، الأردن، مج 20، ع2، 2012، ص192.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص77.

³ - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار ضياء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

- ويعرف بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"¹

ومنه يمكن الاستنتاج أن تحسين أداء العاملين هو: "تلك العملية المتمثلة في الجهود لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل، للتعرف عن مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة له، وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة، سواء ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي، بهدف تحسين وتطوير أداء المورد البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول، ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة، والتي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير لأداء العاملين بكل فاعلية".

2. متطلبات عملية تحسين أداء العاملين

تتمثل متطلبات تحسين الأداء في متطلبات على مستوى المنظمة، ومتطلبات على مستوى الفرد أو فرق العمل.

1.2. على مستوى المنظمة وتتمثل فيما يلي:²

- دعم الإدارة العليا.
- أن تكون عملية تحسين الأداء لدى العاملين متوافقة مع أهداف المنظمة، طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- تكون عملية تحسين الأداء منسجمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- تكون عملية تحسين الأداء قابلة للتنفيذ.
- تكون عملية تحسين الأداء تقدم فائدة مادية ومعنوية للمنظمة.
- عملية تحسين الأداء تمكن من معرفة الفئة المستهدفة لها.

2.2. على مستوى الفرد أو فرق العمل وتتمثل فيما يلي:³

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها من خلال التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها.
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.
- إعداد برامج تدريبية لتحسين المهارات.

¹- حسين محمد عبدالوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009 ص59.

²- مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 280.

³- الشوامرة عبد الجليل، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، 2010، ص25.

- القيام بقياس التقدم الحاصل في مهارات العاملين بعد الإجراءات المتخذة.
- معرفة رد فعل الرئيس المباشر، ومنح العامل التغذية العكسية.
- مراجعة كل العمليات التي يقوم بها العامل وتقييم نتائجها.
- وضع خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

3. فوائد عملية تحسين أداء العاملين

- إن المستفيدين من عملية تحسين أداء العاملين هي المؤسسة بالدرجة الأولى، والإدارة والعاملين، لذا يجب الاهتمام بعملية تحسين الأداء على أعلى مستوى وتتمثل فوائد تحسين الأداء فيما يلي:
- تساعد في معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
 - تحسين أداء المؤسسة من خلال دعم مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف للأفراد.
 - تساعد في تصميم وتطوير الخطط الاستراتيجية القائمة.
 - تساعد في رسم خط واضح للمنظمة.
 - زيادة وعي الأفراد بأدوارهم في تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة.
 - تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية ودعم خطط التوعية والتدريب.
 - تحسين أداء المنظمة من خلال دعم مستوى الانجاز وتحقيق الأهداف للأفراد.

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين

بشكل عام هناك ثلاث طرق لتحسين الأداء وهي:

أولاً. تحسين أداء العامل:

يعتبر العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، ويمكن تحسين أداء العامل من خلال أمور هي:

1. التركيز على نواحي القوة¹

حيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل بما في ذلك من مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه ولكن نواحي القوة تغلب على نواحي الضعف لذا لابد من الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتنميتها.

1- فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 50 (بتصرف).

2. التركيز على المرغوب¹

توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم، من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني أن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بقدر المستطاع.

3. الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله²

حيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع أهداف واهتمامات العامل من خلال الإظهار والتأكد من أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

ثانياً. تحسين الوظيفة (طبيعة العمل):

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتلئة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها، أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو غير مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وهنالك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة هي:³

1. المهام الضرورية

أي دراسة كل مهمة من المهام الوظيفية، ومدى مناسبتها وضرورتها والعمل على تقليصها إلى عناصر أساسية فقط.

2. المهام الملائمة

العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة ونرى أن هناك بعض العاملين يعملون على أداء المهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات العاملين حتى يتمكن كل عامل من تأدية مهامه على أكمل وجه.

3. تصميم الوظيفة

يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين وهما توسيع نطاق الوظيفة واثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي يتطلب نفس المستوى من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين العامل وبين ما هو مطلوب منه القيام به أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للعامل.

¹ - محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، الأردن، 2008 ص 38.

² - فهد بن حمد السعدون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ - محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4. تبادل الوظائف

أي العمل على جعل العاملين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لتفادي الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس العامل باستمرار.

5. التكليف بمهام خاصة

يجب إعطاء الفرص للعامل من فترة لأخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة وللمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزهم على العمل بنشاط ودافعية.

ثالثاً. تحسين الموقف (البيئة):

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تتيح فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و ذلك من خلال:¹

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل بين العاملين أنفسهم بمختلف أقسامها وإدارتها والتابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه وإيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به العاملون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى إضعاف هممهم وفعاليتهم.
- تحسين نوعية الاتصالات بين العاملين ومشرفيهم أو مديريهم وبين العاملين أنفسهم.
- من خلال كل ما سبق يمكن القول أن تحسين أداء العاملين لا يكون بالآلات والمعدات بل بتطوير العاملين وصيانة قدراتهم لتحسين إنتاجيتهم وهي عملية تكرارية وتراكمية، فكل نجاح في مرحلة يؤدي إلى نجاح آخر في المراحل اللاحقة، لذا فإن تحسين الأداء لدى العاملين هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتّحدي الذي تواجهه.

المطلب الثالث: أثر التدريب على تحسين أداء العاملين

للتدريب أثر كبير على الفرد والمؤسسة ككل، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

أولاً. أثر التدريب على سلوكيات وأخلاقيات العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبيّن أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر سلوكيات وأخلاقيات العمل أحد عناصرها الأساسية التي تقود لتحسين الأداء.

¹ - السعدون فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

إن هذه السلوكيات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري نظرا للمنافسة القوية بين المؤسسات، لذلك تعتمد المؤسسة على تدريب عمالها وتنمية سلوكياتهم وأخلاقياتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين أدائهم الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما أنه يخلق جوا من التنافس بين العاملين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها العامل من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة وخبراته ومعارفه مع الزملاء.

فهو يرى أنه أصبح يمتلك خبرات ومهارات وقدرات ومعارف تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عاليتين لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله¹

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه مما يعني زيادة القدرة على اتقان العمل أكثر، وتنفيذ الأعمال بشكل جيد، ومنه زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب مميز وبالتالي تحسين أداء العاملين.

ثانيا. أثر التدريب على الانضباط والسلوك:

للتدريب دور مهم في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي ينتج عنه قوة التزام وارتباط للعاملين بمؤسستهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنه تكوين فكرة ايجابية لديهم اتجاه عملهم ونحو مؤسستهم مما ينعكس على سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومثابرتهم في العمل.

إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست بالسهلة بل تحتاج إلى جهود لإقناع العاملين بتحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات، إضافة إلى ذلك تمكن من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا للرفع من كفاءتهم وفعاليتهم، فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد ومن هنا وضع العاملين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها مما يولد التزاما أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها، حيث يزيد من درجة احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.

إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل، ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم.

¹ - سمالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004، ص 145.

إن المؤسسة التي تكون من ضمن خططها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد، سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم للحرص على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة¹

ثالثاً. أثر التدريب على تحفيز العاملين على الأداء:²

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر ومتنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعدّ تحفيزاً للعامل، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد العاملين على اكتشاف المواهب المخفية التي يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب، وفي نفس الوقت تمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق العامل على العمل.

يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار والتجديد وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة إضافة على ذلك يجب على المؤسسة أن تمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع عاملها على التدريب واعتبار كفاءة العاملين معياراً مهماً لنظام الترقية وهو ما يقود إلى انجاز الأعمال بدقة وجودة عاليتين تساهم في تحسين أداء العاملين.

رابعاً . أثر التدريب على نتائج أداء العاملين:

يعد المورد البشري الثروة الأولى بالنسبة للمؤسسة، لذا وجب تدريب وتطوير مهارات مواردها البشرية بالطريقة التي تحقق أهدافها، وذلك بتحقيق الأداء الفعال من خلال تدريب العمال قصد تحسين وتطوير أداءهم ومهاراتهم وقدراتهم حسب احتياجات المنظمة. ويؤدي هذا إلى تحسين صورة المؤسسة في ذهن العامل وذلك يؤثر على نتائج الأداء، بحيث يصبح العامل أكثر التزاماً واحتراماً نحو عمله، من خلال انجاز الأعمال على أكمل وجه وانجاز كمية العمل المطلوبة والقيام بالعمل في الوقت المحدد وفي الأخير إنجاز العمل بكفاءة.³

ويمكن تلخيص أهم تأثيرات العملية التدريبية على نتائج الأداء كالتالي:⁴

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.

¹ - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2014، ص167.

² - مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007-2008، ص42.

³ - هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص133، (بتصرف).

⁴ - علي يونس، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية، محافظة البريمي، عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، مج31، ع1، 2009، ص174.

خلاصة الفصل:

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبرى، بالنظر لما يلعبه من دور حاسم في الارتقاء بمستوى المؤسسات، وتحسين أداء عمالها، وذلك من عدة جوانب مهمة من شأنها أن تحقق للمؤسسة أهدافاً مهمة؛ مثل تجنب المؤسسة الوقوع في المخاطر من جهة، وتحقيق أفضل إنتاجية لها من جهة أخرى، ومن ثم فإن الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها، واكتساب الأداء المطلوب من طرف عمالها، وهو ما بحثناه في هذا الفصل، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، الأول يخص الإطار النظري للتدريب الذي يهتم بتحقيق هدف مهم، وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أما الثاني فقد اشتمل على الأداء وكيفية تحسينه بواسطة التدريب بشكل فعال وناجح، وهو ما يتناول في باب التزامات المؤسسة، وما يجب أن تضطلع به من أدوار، وما يجب أن توفره من وسائل وجهود لإنجاحه، وأهمها أن تسعى المؤسسات إلى رصد تكاليف مناسبة مخصصة لهذه الوظيفة، وأن توفر أحسن الظروف والوسائل في سبيل تحقيق هذه العناصر مجتمعة، وسنحاول في الفصل الموالي إسقاط هذه الدراسة النظرية على واقع مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط.

الفصل الثاني

دراسة حالة بـمـدـيـرـيـة الصـيـانـة "سـونـا طـراك" -الأغواط-

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى إثراء ما جاء في القسم النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم الخاصة بكل من التدريب وتحسين أداء العاملين، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط، وذلك من أجل التعرف على مدى تطبيق التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وسنقوم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Smart PLS لتحليل البيانات، وبالتالي جاء تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول تقديمًا عامًا لمؤسسة سوناطراك - الأغواط، ويقدم المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس، ويعالج المبحث الثالث نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك - الأغواط-

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة: تعريفها، مهامها، تنظيمها،... إلخ

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

أولاً. تقديم مؤسسة سوناطراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي:

مثلاً جاء في موقعها على الشبكة: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (استغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب، 21 % في الوسط، 19 % في الغرب، 7 % في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأوروبية متوسطة في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

¹ - www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL (Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالمياً، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانياً. مهام شركة سوناطراك

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية؛ واكتساب حصة الأسهم
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها و تقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

ثالثاً. التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، فتنقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

- 1- الأنشطة الأمامية (AMT) Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.
- 2- أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.

3- الأنشطة الخلفية (AVL) Aval: يقع على عاتقها أنشطة التجميع و تحضير المنتج.

4- أنشطة التسويق (Com) Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

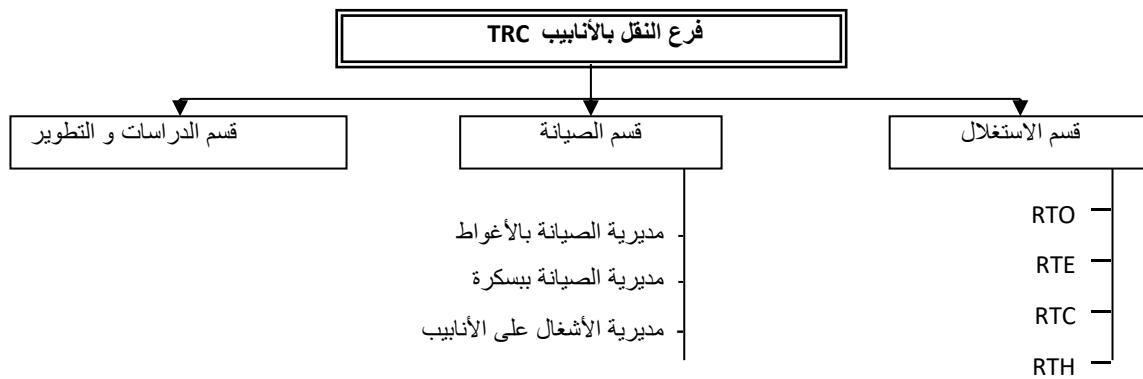
المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية. يتكون فرع النقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

- (I) قسم الاستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي:
- منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛
 - منطقة النقل لعين أميناس RTI.
 - منطقة النقل بالغرب RTO؛
 - منطقة النقل للشرق RTE؛
 - منطقة النقل بالوسط RTC؛
- (II) قسم الصيانة: ويضم كل من :
- مديرية الصيانة بالأغواط؛
 - مديرية الصيانة ببسكرة؛
 - مديرية الأشغال على الأنابيب.

(III) قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. والشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

الشكل (08): تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1)، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي.

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 250 عاملا.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
- المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛
- المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

2. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعدد دائرة المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
3. الصيانة الاستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

- كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:
- تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
- وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛
- المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
- القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية... إلخ؛
- تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الاحتياج؛
- القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.
- تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديرية الأخرى.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها.

أولا. الدوائر الإدارية:

1. دائرة المالية والمنازعات:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية. وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

1.1. مصلحة المنازعات: توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف الإجراءات المتعلقة

بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات و فتح العروض
- تسيير الأمور القانونية والمنتازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة... إلخ

2.1. مصلحة الميزانية:

تقوم هذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

- القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

3.1. مصلحة المحاسبة العامة:

تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم الاستثمار:** يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الاستثمارات من اقتناء، تنازل، تلف... إلخ حيث كل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الاهتلاكات و تقييدها.
- **قسم المخزونات:** يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون وتقييدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.
- **قسم الخزينة:** يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع والسداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.
- **قسم التموين:** يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته.
- **قسم الفوترة:** يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.
- **قسم العمليات المختلفة:** يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

2. دائرة الإدارة والاتصال:

تعتبر من أهم الدوائر على مستوى المديرية، وتسند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح والأقسام المكونة لها.

1.2. مصلحة المستخدمين: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين

ومتابعتهم، و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

قسم التسيير الإداري: يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج.
- متابعة تحركات العمال.
- متابعة طلبات التوظيف.
- تحديد وإعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي.
- إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته.
- درجة الالتزام بالعمل والوقت والقانون الداخلي للعمل... إلخ.
- متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات.
- تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم احترام القانون الداخلي.
- الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية.

- الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل.

- تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.

قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل، تسير عقود العمل، متابع حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل...إلخ

2.2. مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العمال هي: الدائمين، المتعاقدين، المتربصين والذين يستفيدون من منحة، فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

3.2. مصلحة الخدمات الاجتماعية : تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية (الاجتماعية) التي حدثت للعامل، والتي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية...إلخ حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

-إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر .

-تقدير الإعانات الاجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية.

-تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم.

-حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاقدية عمال سوناطراك.

-متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

4.2. مصلحة تنمية الموارد البشرية: تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية قدرات وملكات المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية .وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

قسم التخطيط للمستخدمين: المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، والمساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

-تسيير المسار المهني للعامل.

-المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة.

-إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر.

-إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال.

-توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة.

-اقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

ب. قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

-تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية.

-متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية.

-متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير وإدارة مخطط الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الاطلاع والحصول على المعلومات و المستندات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، وفي هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا. الدوائر التقنية:

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، وفي السطور التالية مهام وشروحات عن كل دائرة.

1. **دائرة المنهجية والتنسيق:** تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات -نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه والذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة. إذن فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الانتهاء. وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

1.1 **مصلحة التحضير:** تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء... إلخ

2.1 **مصلحة التخطيط:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك. وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا.

إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفادي مستقبل.

3.1 **مصلحة الدراسات والمتابعة:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، والتكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقاها المصالح العملية.
- تحليل العروض التقنية للمشاريع.
- متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.

- دراسة ومتابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب.
- تحضير وإعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.
- دراسة ملفات الشراكة.
- إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالاستشارة التقنية. ونشير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

2. دائرة الميكانيك الصناعية:

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

1.2. مصلحة التدخلات: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات وتشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آلات الضخ للبترول أو آلات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

2.2. مصلحة الورشات: عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

قسم ميكانيك الآليات: والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آلات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

قسم الصناعة و التصليح: يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها ولا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

3. دائرة الكهرباء والآليات: تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية والمتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من اسمها هما مصلحة الكهرباء والآليات.

1.3. مصلحة الآليات: توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- تقوم بإصلاح قطع الغيار.
- تصليح صمامات المحركات.
- تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات.
- تجديد المعدات.

- المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

قسم التدخلات: عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك. أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات والذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الانتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة اختبار.

قسم الورشات: يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

2.3. مصلحة الكهرباء: يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء

الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

قسم التدخلات: يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل (المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.

قسم الورشات: يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة استغلالها.

3.3. دائرة العمليات الخاصة:

تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني والأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة. هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا. كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،

- المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية،

- تقديم الاستشارات التقنية.

4.3. دائرة التموين والنقل:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحداث التدخل لأجراء عمليات الصيانة. تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- **مصلحة تسيير المخزونات:** مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعل هذه المصلحة يومي ميداني.

- **مصلحة المشتريات:** تقوم هذه المصلحة وبناء على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

قسم الشراء الداخلي: يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، التي تم اقتنائها داخل التراب الوطني.

قسم الشراء الخارجي: في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم اللجوء إلى العالم الخارجي (الاستيراد) وهذا من اختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

قسم العبور: يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف

الإجراءات المتعلقة بالجمركة ونقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

- **مصلحة النقل:** الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل

وحدات التدخل والعتاد اللازم لذلك إلى محطات وأماكن العمل.

- **مصلحة التسيير التقني:** تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

قسم الاستقبال: يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية ومعاينتها كميا ونوعيا مع الشروط

المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن استثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للاستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ

ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شرائه رقم أوحده يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

قسم التجهيزات والمعدات القابلة للاستهلاك: يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الاستثمارات)

التي قامت المديرية باقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية والقيام بعملية الجرد لها. كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

مركز المعلوماتية (الحاسوب): والذي يعمل على:

صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

-المساهمة في عمليات التكوين.

-تقديم النصح و الاستشارة في المجالات المعلوماتية.

مسؤول إدارة الجودة : وهو المكلف بمتابعة مختلف المراحل التي تقضيها عمليات الجودة داخل

التنظيم، خاصة أن سوناطراك مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment : السلامة المهنية داخل

المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهتام التالية:

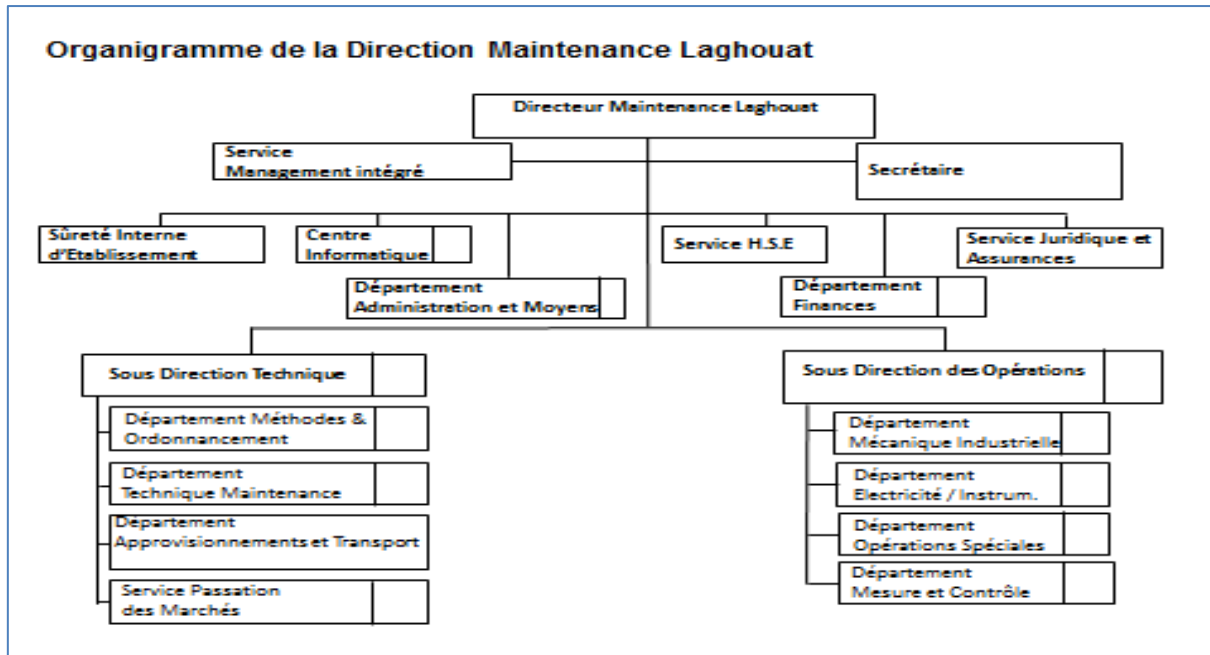
-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل.

-إعداد التقارير والدراسات حول حوادث العمل و أسبابها.

-معاينة الظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملاءمتها للمعايير الصحية العالمية

المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي spss24 وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: EXCEL و samart pls3، والنسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار "شابيرو ويلك" لاختبار ما إذا كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و كذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ وقد استخدمتتا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مديرية الصيانة بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وكذلك Smart PLS للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1. الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
2. استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
3. تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
4. تصميم الاستبيان أنظر الملحق رقم (02).
5. مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

¹ - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2017.

6. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط. وسنحاول عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الصيانة "سوناطراك" -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 250 عاملاً يقسمون كالتالي:

الجدول (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام

الأقسام	قسم الميكانيك الصناعية	قسم الكهرباء	قسم العمليات الخاصة	قسم القياس والتحكم
عدد العمال	47	23	32	28

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية التي وصفت الخصائص المتعلقة بمجتمع الدراسة.

العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينة The Survey System، مع إعطائه مجال الثقة 95% ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times p(1-p) \times N}{tp^2 \times p(1-p) + (N-1) \times y^2}$$

N: حجم المجتمع والمقدر بـ 250

n: حجم العينة وهو المطلوب

P: نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie قيمة لها

تساوي 0.50

Y: درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة يسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها 0.05

Morgan & Kerjcie، وبالتالي فإن قيمة $t^2 = 3.841$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 30، في بداية فيفري 2022 وزعنا 40 استمارة، وتم استرجاع 34، أربعة منها غير صالحة للدراسة وتم معالجة 30 استمارة.

الجدول (03): الاستمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة حسب الأقسام	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المعادة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المقبولة
قسم الميكانيك الصناعية	15	14	1	13
قسم الكهرباء	12	10	2	8
قسم القياس والتحكم	13	10	1	9

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بعاج (2022)

الجنس: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

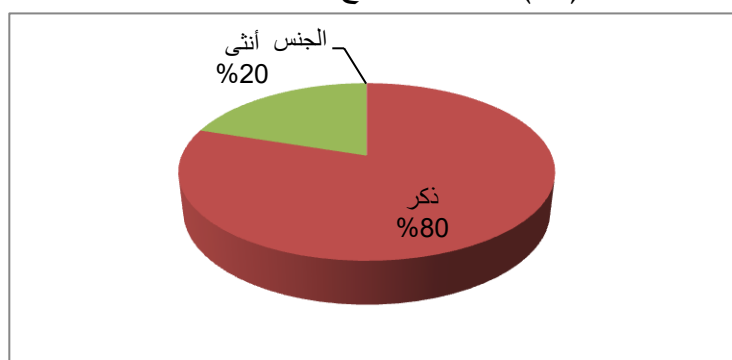
الجدول (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
80%	24	ذكر
20%	06	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (80%) من مجتمع الدراسة من الذكور و(20%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالبتين ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

العمر: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

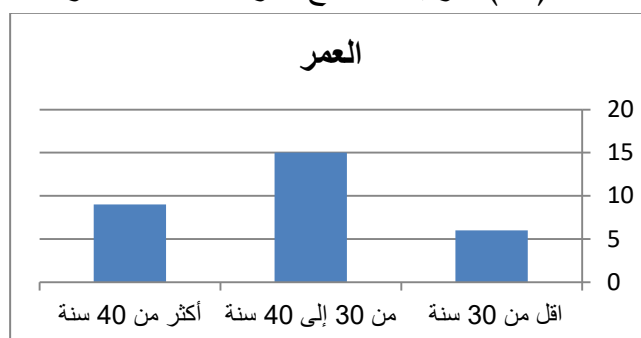
الجدول (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	06	20%
من 30 إلى 40 سنة	15	50%
أكثر من 40 سنة	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح من (30 إلى 40 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة بـ 50% من حجم العينة تليها الفئة العمرية (أكثر من 40) بنسبة 30% والفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 20% ومنه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على أكثر فئة عمرية قادرة على تحمل الأعباء نظرا لخبرتها والمهارات المكتسبة.

المؤهل العلمي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

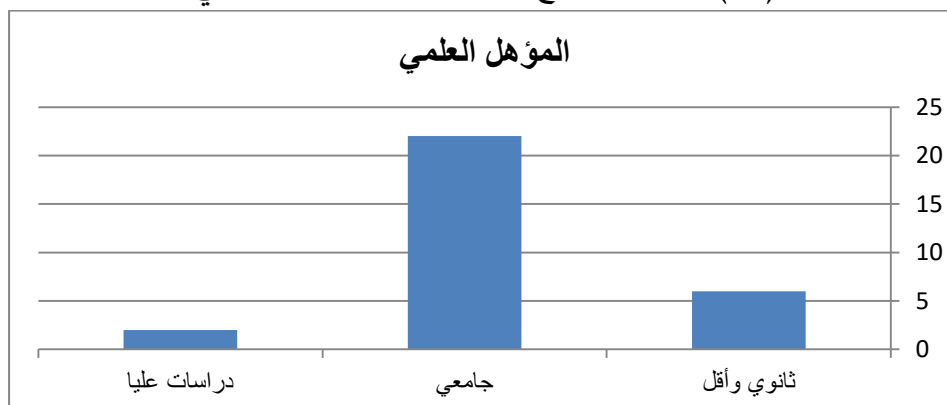
الجدول (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي وأقل	06	20%
جامعي	22	73.3%
دراسات عليا	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (12): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن 22 فردا من أفراد العينة هم ذوو مستوى جامعي بنسبة 73.7% من حجم العينة، كما كانت نسبة فئة الأفراد ذوي المستوى الثانوي وأقل بنسبة 20% وفئة مستوى دراسات عليا بنسبة 6.7%، ويدل ذلك على أن المؤسسة محل الدراسة تتطلب مستوى تعليميا جامعيًا، نظرا لمدى أهمية وحساسية الأعمال التي تقوم بها، خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري والمناصب ذات الأهمية.

الوظيفة: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

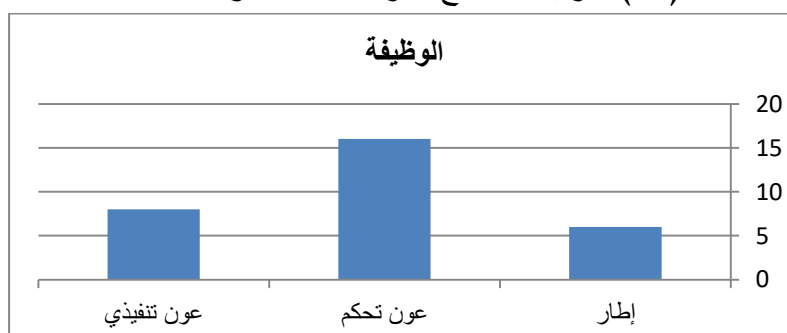
الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
20%	6	إطار
53.3%	16	عون تحكم
26.7%	8	عون تنفيذي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (13): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، وجود نسبة 53.3% أعوان تحكم ثم تليها فئة عون تنفيذي بنسبة 8% وفي الأخير إطار بنسبة 26.7% تليهم فئة إطار بنسبة 20% ومنه يمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي وسياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

الأقدمية: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الفئة -1
16.7%	5	أقل من 5 سنوات
36.7%	11	من 5 إلى 10 سنوات
46.7%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (14): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

الملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 46.7% من أفراد العينة، تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 بنسبة 36.7% في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 16.7%، ويعزى ذلك إلى نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها ومثال ذلك عقود الوفاء والميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى للخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (09): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1. تحليل اتجاهات عبارات المحور الأول "التدريب":

جدول (10): اتجاه إجابات أفراد العينة حسب عبارات المحور الأول "التدريب"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة أقل		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.937	4.13	40	12	43.3	13	6.7	2	10	3	0	0	1
موافق بشدة	0.837	4.30	46.7	14	43.3	13	3.3	1	6.7	2	0	0	2
موافق	0.944	4.07	36.7	11	43.3	13	10	3	10	3	0	0	3
موافق	0.847	4.20	40	12	46.7	14	6.7	2	6.7	2	0	0	4
موافق	1.042	3.87	33.3	10	33.3	10	20	6	13.3	4	0	0	5
موافق	1.017	4.00	36.7	11	36.7	11	20	6	3.3	1	3.3	1	6
موافق	1.073	3.57	20	6	36.7	11	26.7	8	13.3	4	3.3	1	7
موافق	1.020	3.83	26.7	8	43.3	13	20	6	6.7	2	3.3	1	8
موافق	1.225	3.50	26.7	8	26.7	8	20	6	23.3	7	3.3	1	9
موافق	0.937	3.47	13.3	4	36.7	11	33.3	10	16.7	5	0	0	10
موافق	0.79	3.89	متوسط عبارات المحور الأول "التدريب"										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (التدريب) هو 3.89 يتجه إلى درجة "موافق" وأن جميع عبارات المحور متجانسة.

2. تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني "تحسين أداء العاملين":

1.2. تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد "سلوكيات وأخلاقيات العمل"

جدول (11): اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "سلوكيات وأخلاقيات العمل"

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11	0	0	2	6.7	3	10.0	10	33.3	15	50.0	4.27	0.907	موافق بشدة
12	0	0	2	6.7	2	6.7	13	43.3	13	43.3	4.23	0.858	موافق بشدة
13	0	0	3	10.0	5	16.7	14	46.7	8	26.7	3.90	0.923	موافق
14	0	0	2	6.7	2	6.7	14	46.7	12	40.0	4.20	0.847	موافق
متوسط عبارات بعد "سلوكيات وأخلاقيات العمل"													
											4.1500	0.80301	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد (سلوكيات وأخلاقيات العمل) هو 4.15 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن جميع عبارات المحور متجانسة.

2.2. تحليل اتجاهات عبارات بعد "الانضباط والسلوك"

جدول (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد "الانضباط والسلوك"

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
15	0	0	1	3.3	5	16.7	18	60.0	6	20.0	3.97	0.718	موافق
16	0	0	2	6.7	6	20.0	17	56.7	5	16.7	3.83	0.791	موافق
17	0	0	1	3.3	6	20.0	19	63.3	4	13.3	3.87	0.681	موافق
18	2	6.7	5	16.7	10	33.3	11	36.7	2	6.7	3.20	1.031	موافق إلى حد ما
متوسط عبارات بعد "الانضباط والسلوك"													
											3.7167	0.54825	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد (الانضباط والسلوك) هو 3.71 والذي يتجه إلى درجة موافق والعبارة الثامنة عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما السابعة عشر هي الأكثر تجانسا.

3.2. تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد "تحفيز العاملين على الأداء"

جدول (13): اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "تحفيز العاملين على الأداء"

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
19	3	10.0	4	13.3	8	26.7	10	33.3	5	16.7	3.33	1.213	موافق الى حد ما
20	3	10.0	2	6.7	11	36.7	11	36.7	3	10.0	3.30	1.088	موافق الى حد ما
21	2	6.7	1	3.3	3	10.0	9	30.0	15	50.0	4.13	1.167	موافق
22	7	23.3	3	10.0	9	30.0	6	20.0	5	16.7	2.97	1.402	موافق الى حد ما
متوسط عبارات بعد "تحفيز العاملين على الأداء"													
											3.4333	0.93064	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد (تحفيز العاملين على الأداء) هو 3.43 والذي يتجه إلى درجة موافق والعبارة الثانية والعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة عشرون هي الأكثر تجانسا.

4.2. تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب بعد "النتائج"

جدول (14): اتجاه إجابات أفراد العينة حسب بعد "نتائج العاملين"

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
23	0	0	1	3.3	5	16.7	14	46.7	10	33.3	4.10	0.803	موافق
24	0	0	0	0	4	13.3	17	56.7	9	30.0	4.17	0.648	موافق
25	0	0	0	0	4	13.3	19	63.3	7	23.3	4.10	0.607	موافق
26	2	6.7	2	6.7	5	16.7	15	50.0	6	20.0	3.70	1.08755	موافق
متوسط عبارات بعد "نتائج العاملين"													
											4.0167	0.51668	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد (نتائج العاملين) هو 4.01 والذي يتجه إلى درجة موافق والعبارة السادسة والعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة الخامسة والعشرون هي الأكثر تجانسا.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضية الرئيسية لابد من اختبار التوزيع الطبيعي لأفراد العينة لمعرفة اي الاختبارات التي نتبعها سواء كانت معلمية او اللامعلمية وفق الجدول التالي، حيث أن حجم العينة 30 مفردة، قمنا باستخدام

إختبار شابيرو ويلك- لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

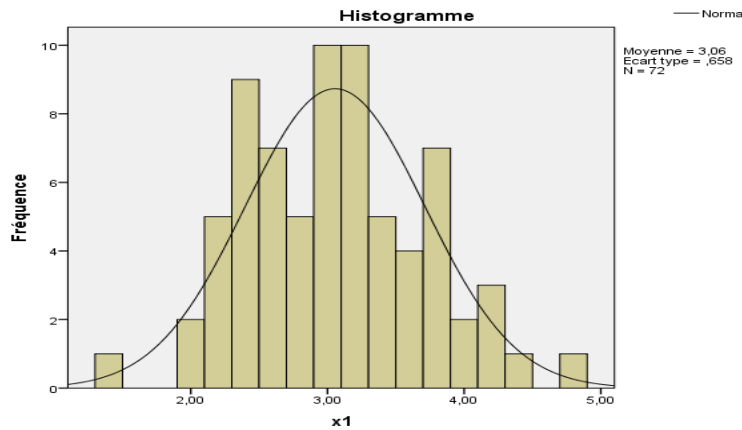
جدول (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
تحسين أداء العاملين	0.952	0.187

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

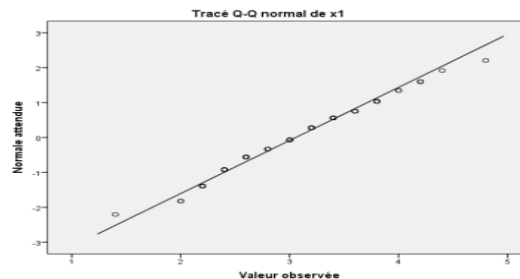
الشكل (15): منحني التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية.

الشكل (16): مخطط الانتشار



تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الخامس: النمذجة بالمعادلات البنائية SEM

التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولاً. اختبار ثبات نموذج الدراسة:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، نحتاج الى اختبارات أخرى هي:

- معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %
- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهها الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.
- متوسط التباين المستخرج AVE(average variance extracted) وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

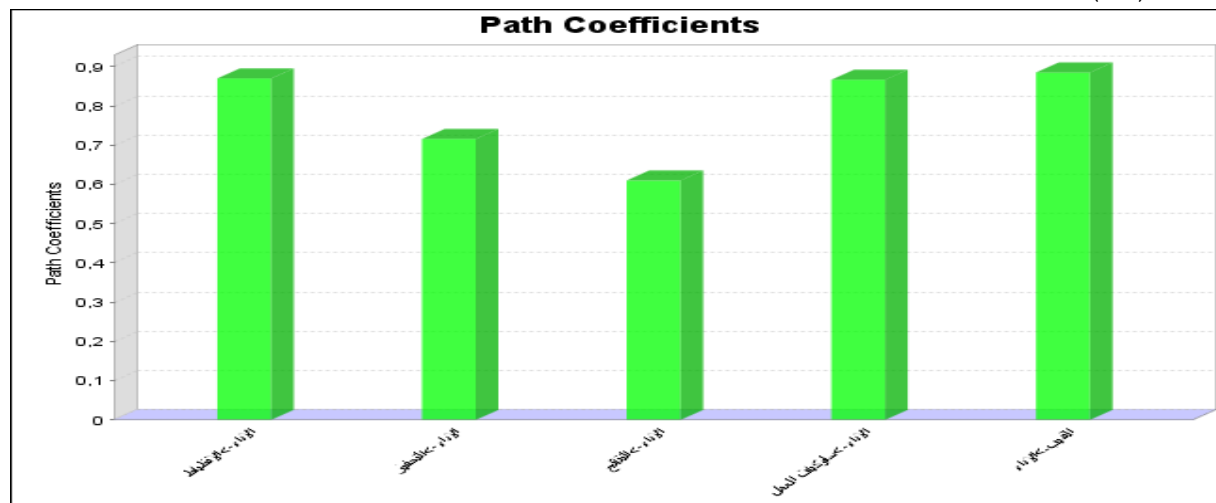
الجدول (16): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
فعالية التدريب		Q1	0.77	0,946	0,661
		Q2	0.89		
		Q3	0.78		
		Q4	0.82		
		Q5	0.83		
		Q6	0.83		
		Q7	0.79		
		Q8	0.82		
		Q9	0.74		
		Q10	0.69(تحذف)		
تحسين أداء العاملين	أخلاقيات العمل	Q11	0.95	0,957	0,880
		Q12	0.95		
		Q13	0.87(تحذف)		
		14	0.91		
	الانضباط والسلوك	Q15	0.83	0,817	0,691
		Q16	0.58(تحذف)		
		Q17	0.56(تحذف)		
		Q18	0.76		
	تحفيز العاملين	Q19	0.86	0,851	0,590
		Q20	0.70		
		Q21	0.80		
		Q22	0.69		
	النتائج	Q23	0.86	0,864	0,681
		Q24	0.87		
		Q25	0.71		
		Q26	0.38(تحذف)		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMART PLS

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشعب خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (16،10،13،17،26).

الشكل (17): قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMART PLS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، حتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، ويمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب ثانيا. **الصدق التمايزي:**

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الأخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، وبمعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

-**ارتباط المتغير (variable correlation)** هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول (17): مؤشر ارتباط المتغير VC

الأداء	الانضباط	التحفيز	التدريب	النتائج	سلوكيات العمل
الانضباط	0,831				
التحفيز	0,581	0,768			
التدريب	0,683	0,665	330,8		
النتائج	0,544	0,174	0,434	0,825	
سلوكيات العمل	0,659	0,398	0,827	0,450	0,938

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات أو المحاور مع بعضها البعض أي أن المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور آخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول أعلاه الجذر التربيعي لـ AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول أنه لا يوجد تداخل بين المحاور، وأن هذا المتغير مستقل بذاته، ومن خلال الجدول نرى أنه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض.

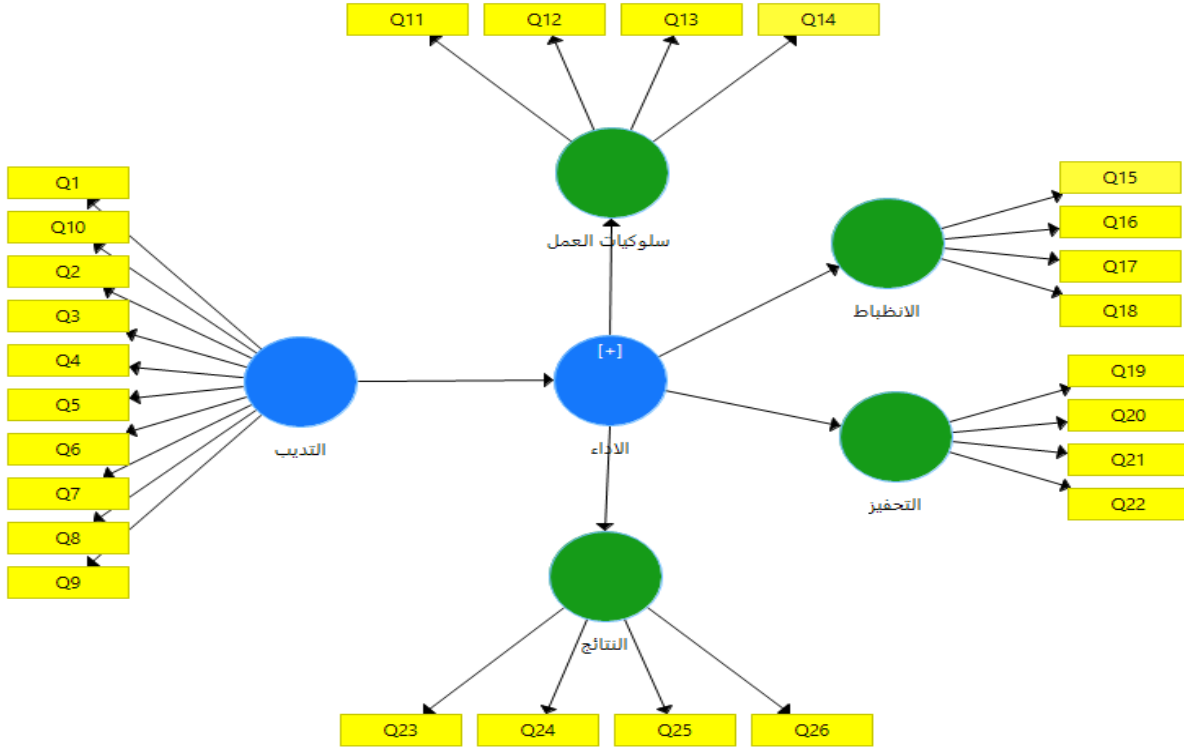
الجدول (18): نتائج التوافق Cross Loading

الاداء	الانضباط	التحفيز	التدب	النتائج	سلوكيات العمل
Q1	0,668	0,501	0,408	0,778	0,726
Q11	0,796	0,536	0,380	0,762	0,950
Q3	0,710	0,544	0,219	0,782	0,708
Q4	0,813	0,687	0,432	0,826	0,808
Q5	0,754	0,559	0,485	0,836	0,686
Q6	0,695	0,447	0,756	0,834	0,580
Q7	0,710	0,616	0,705	0,790	0,528
Q8	0,687	0,478	0,713	0,821	0,600
Q9	0,621	0,570	0,690	0,746	0,453
Q12	0,855	0,685	0,395	0,786	0,955
Q14	0,787	0,629	0,345	0,780	0,910
Q15	0,729	0,834	0,302	0,543	0,643
Q18	0,718	0,828	0,667	0,593	0,450
Q19	0,647	0,571	0,866	0,611	0,314
Q2	0,792	0,580	0,512	0,896	0,802
Q20	0,482	0,393	0,702	0,375	0,241
Q20	0,482	0,393	0,702	0,375	0,241
Q21	0,545	0,296	0,800	0,579	0,376
Q22	0,509	0,510	0,690	0,451	0,290
Q23	0,623	0,563	0,263	0,435	0,438
Q24	0,509	0,400	0,090	0,431	0,424
Q25	0,276	0,323	-0,011	0,085	0,163

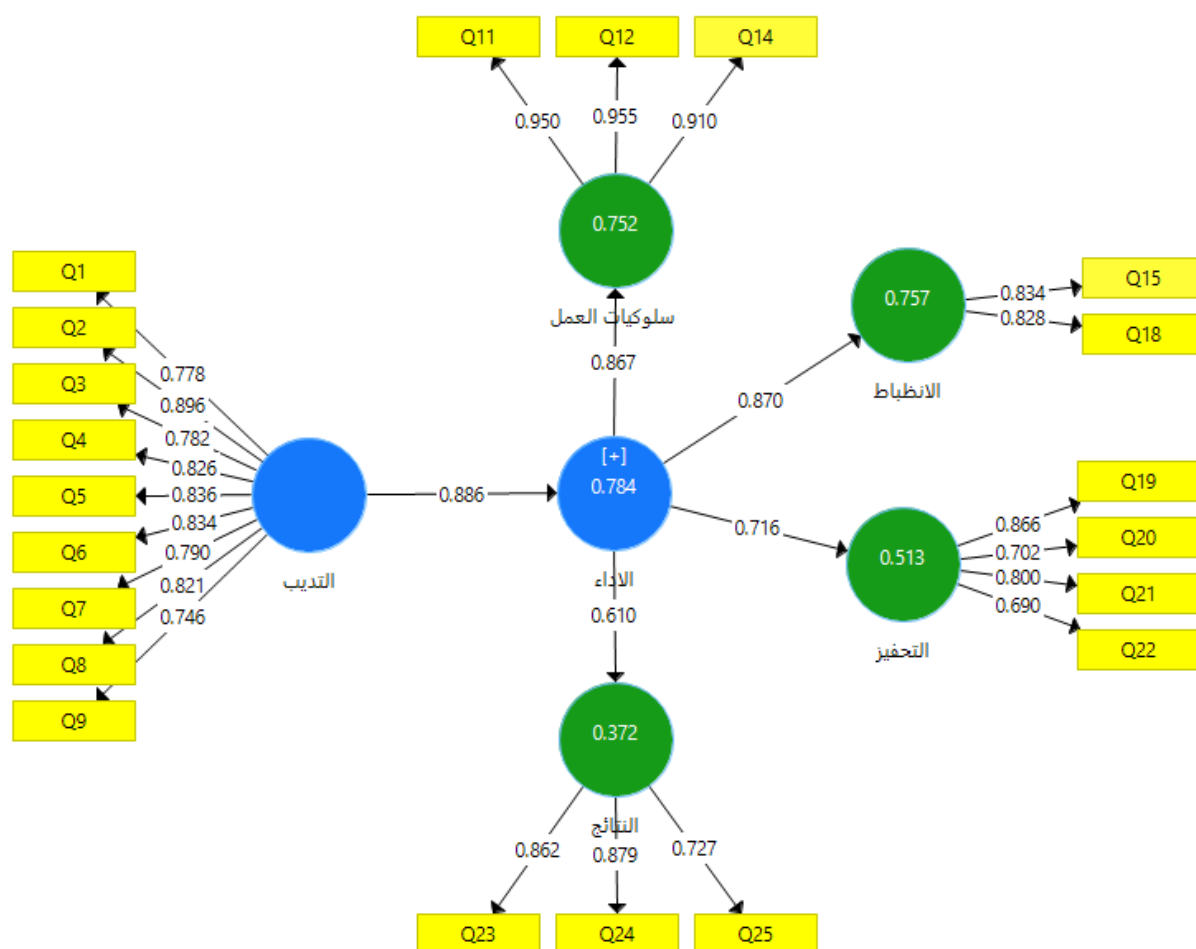
المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

المطلب السادس: تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات نقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي الشكل (18): النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



الشكل (19): النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



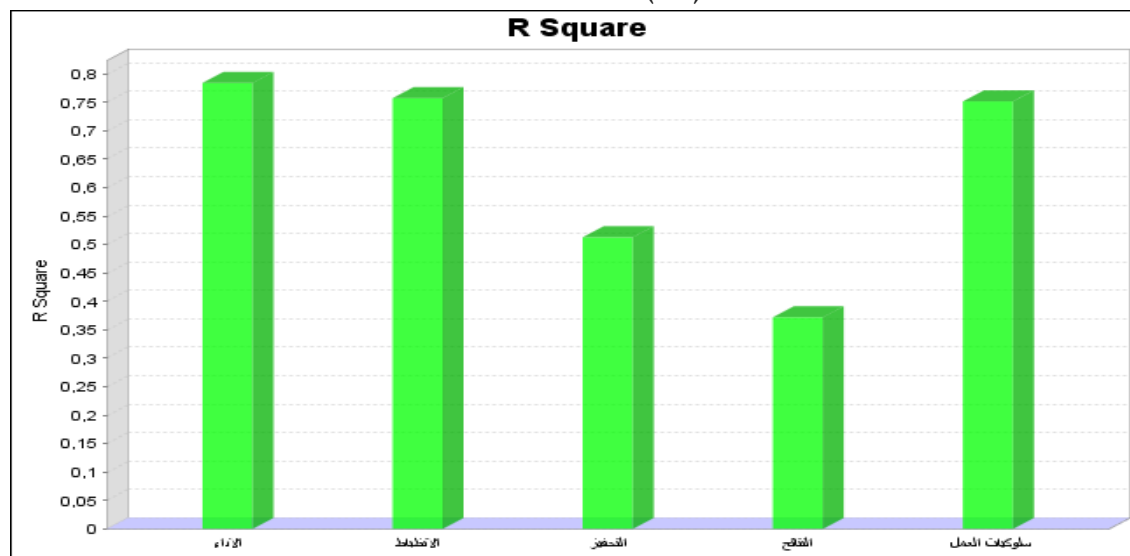
الجدول (19): معامل التحديد (R Square)

R Square Adjusted	R Square	
0,776	0,784	الاداء
0,749	0,757	الانضباط
0,495	0,513	التحفيز
0,350	0,372	النتائج
0,743	0,752	سلوكيات العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

- **معامل التحديد (R Square)** وهو مقياس لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استنادًا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغير المستقل للمتغير التابع

الشكل (20): معامل التحديد R Square



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

حسب (chin 1998) ² فإن قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التدريب) له أثر مهم في تفسير المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

-مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كل على حدى أي تأثير كل بعد لوحده من المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل للمتغير التابع، وقيمته حسب Cohen (1988) كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي

من 0.35-0.15 متوسط

من 0.35-0.02 ضعيف

أقل من 0.02 لا يوجد

-مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حيث يوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فإن النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان أقل من الصفر فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية.

² -بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع الاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007،

الجدول (20): مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
الأداء	480,000	346,313	0,279
الانضباط والسلوك	60,000	30,706	0,488
تحفيز العاملين على الأداء	120,000	87,207	0,273
التدريب	270,000	270,000	
نتائج العاملين	90,000	67,986	0,245
سلوكيات وأخلاقيات العمل	90,000	36,545	0,594

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط R² من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /5 ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج GOF= 0.667 وهي قيمة عالية، ومنه نقول أن جودة نموذج الدراسة جيدة.

المطلب السابع: اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات: أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغير المستقل على التابع، والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين

الجدول (21): اختبار الفرضيات

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	18,839	0,046	0,864	0,860	الاداء - < الانضباط
0,000	5,573	0,129	0,718	0,720	الاداء - < التحفيز
0,000	6,158	0,103	0,671	0,633	الاداء - < النتائج
0,000	17,993	0,046	0,844	0,836	الاداء - < سلوكيات العمل
0,000	23,095	0,039	0,890	0,891	التدريب - < الاداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARTPLS

-من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا انه يوجد أثر للتدريب على تحسين أداء العاملين.

الرقم	الفرضية	P Values	الملاحظة
الرئيسية	H0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	قبول H1
ف1	H0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وسلوكيات وأخلاقيات العمل عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وسلوكيات وأخلاقيات العمل عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	قبول H1
ف2	H0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء والانضباط والسلوك عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء والانضباط والسلوك عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	قبول H1
ف3	H0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وتحفيز العاملين على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وتحفيز العاملين على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	قبول H1
ف4	H0 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء ونتائج العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء ونتائج العاملين عند مستوى الدلالة 0.05	0.000	قبول H1

اختبار الفرضيات الفرعية

يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- الوظيفة
- الأقدمية

1. بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين وتحسين أداء العاملين تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول (22): اختبار T-test بالنسبة للجنس

اختبار ليفين						اختبار (t)		المحور
القيمة الاحتمالية sig	F	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	95%		
						الدنيا	القصى	
0.041	3.535	-0.885	28	0.383	-0.32083	-1.06304	0.42137	01
-	-	-1.322	17.127	0.204	-0.32083	-0.83265	0.19099	
0.039	0.564	-0.722	28	0.476	-0.18750	-0.71949	0.34449	02
-	-	-0.810	9.044	0.438	-0.18750	-0.71047	0.33547	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في كلا المحورين وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2. بالنسبة للعمر:

الجدول (23): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,652	2	,826	2,942	,040
Intragroupes	7,582	27	,281		
Total	9,234	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير العمر أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير العمر.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

3. بالنسبة للمؤهل العلمي:

الجدول (24): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,303	2	,152	,458	,037
Intragroupes	8,931	27	,331		
Total	9,234	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير المؤهل العلمي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

5. بالنسبة للوظيفة:

الجدول (25): اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,343	2	,171	,520	,400
Intragroupes	8,891	27	,329		
Total	9,234	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير الوظيفة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين

عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين

عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

6. بالنسبة للأقدمية:

الجدول (26): اختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,172	2	,586	1,962	,160
Intragroupes	8,062	27	,299		
Total	9,234	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير الأقدمية.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين

عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التدريب وتحسين أداء العاملين

عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة، تتعلق أهدافها بمدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وقد اخترنا في سبيل تحقيق هذه الغاية مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك بالأغواط حالة دراسية في بحثنا، حيث قدمنا في البداية تعريفا موجزا، ولمحة عامة عن مؤسسة سوناطراك، وعن مديرية الصيانة التابعة لها بالأغواط، فتحدثنا بإيجاز عن نشأتها والتعريف بها، ونشاطاتها، وأبرز المهام والخدمات التي تقدمها.

قدمنا في هذا الفصل توضيحا مهما للمنهج المتبع في إنجاز هذه الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب للموضوعية العلمية التي نتوخاها في دراستنا، ثم عمدنا في إطار هذا المنهج وآلياته التحليلية إلى تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة (الاستبيان)، التي قمنا في وقت سابق بتوزيعها على أفراد العينة، ثم جمعناها لأجل اعتمادها في الدراسة والتحليل، من أجل الخروج بالنتائج واستخلاص التوصيات واقتراح الحلول، مستثمرين آليات جمع البيانات ومعالجتها احصائيا، وقد تضمنت أداة الدراسة قسما مخصصا للمعلومات الشخصية، والوظيفية، وقسما متضمنا لمحاور الاستبيان، يتعلق المحور الأول بالتدريب، ويشتمل المحور الثاني على تحسين أداء العاملين، وقد اجتهدنا في أن تكون هذه المحاور قادرة على الإحاطة بالموضوع وأن تجيب على الإشكالية الرئيسية بأكمل صورة ممكنة.

كما عملنا في هذا الفصل على بحث فرضيات الدراسة واختبارها من حيث الأثر والفروق بين متوسط إجابات العينة حول المتغيرين: (التدريب، تحسين أداء العاملين)، وقد أكدت النتائج صحة الفرضيات وثبوتها. بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية.

الخاتمة

خاتمة

تناولنا في دراستنا موضوع التدريب باعتباره أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم، وتمكينهم من الآليات العلمية الوظيفية التي يحتاجونها في تحسين أدائهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ورفع مستوى إنتاجيتهم، بما يتناسب ومعايير الجودة والسرعة، وتناولنا إجراءات فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط"، وخرجنا من خلال ذلك كله بعدد من النتائج أهمها:

أن لتدريب العاملين أهمية أساسية وهامة لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، باعتبار الدور الذي يؤديه في إكساب العاملين المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات الجديدة القادرة على تطوير كفاءة العاملين والمؤسسة على حدّ سواء.

أن التدريب وسيلة من وسائل تقوية الانتماء لدى العاملين، وآلية من أهم الآليات التي تساعد على تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم، وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقّيهم أوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

أن التدريب يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسة، وزيادة فعاليتها، وجودة سلعتها، أو الخدمات المقدمة من طرفها، ومن ثم اكسابها القدرة على المنافسة والاستمرارية وعصرنة نفسها، بما يضمن لها البقاء والنجاح.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 a

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وسلوكيات وأخلاقيات العمل عند مستوى الدلالة 0.05 a

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء والانضباط والسلوك عند مستوى الدلالة 0.05 a

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء وتحفيز العاملين على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05 a

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الأداء ونتائج العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 a

توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في كلا المحورين وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير العمر أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير الوظيفة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية أي تحسين أداء العاملين لا يتغير بتغير الأقدمية.

أن التدريب ليس غاية في حد ذاتها، بل هو وسيلة قد لا يكون جميع العاملين في مديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف مديرية الصيانة بدرجة كبيرة.

كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.379

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

لا بد على كل مؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب لعمالها، لكي يعود عليها بالفائدة وعلى العاملين بها.

ضرورة توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى لمشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب، وذلك ضمانا لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها، ذلك أن تنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجاتها من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.

وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

وجوب زيادة فرص تدريب العاملين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وإكسابهم الرضا والارتياح في العمل، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل أو الانتقال لمؤسسات أخرى.

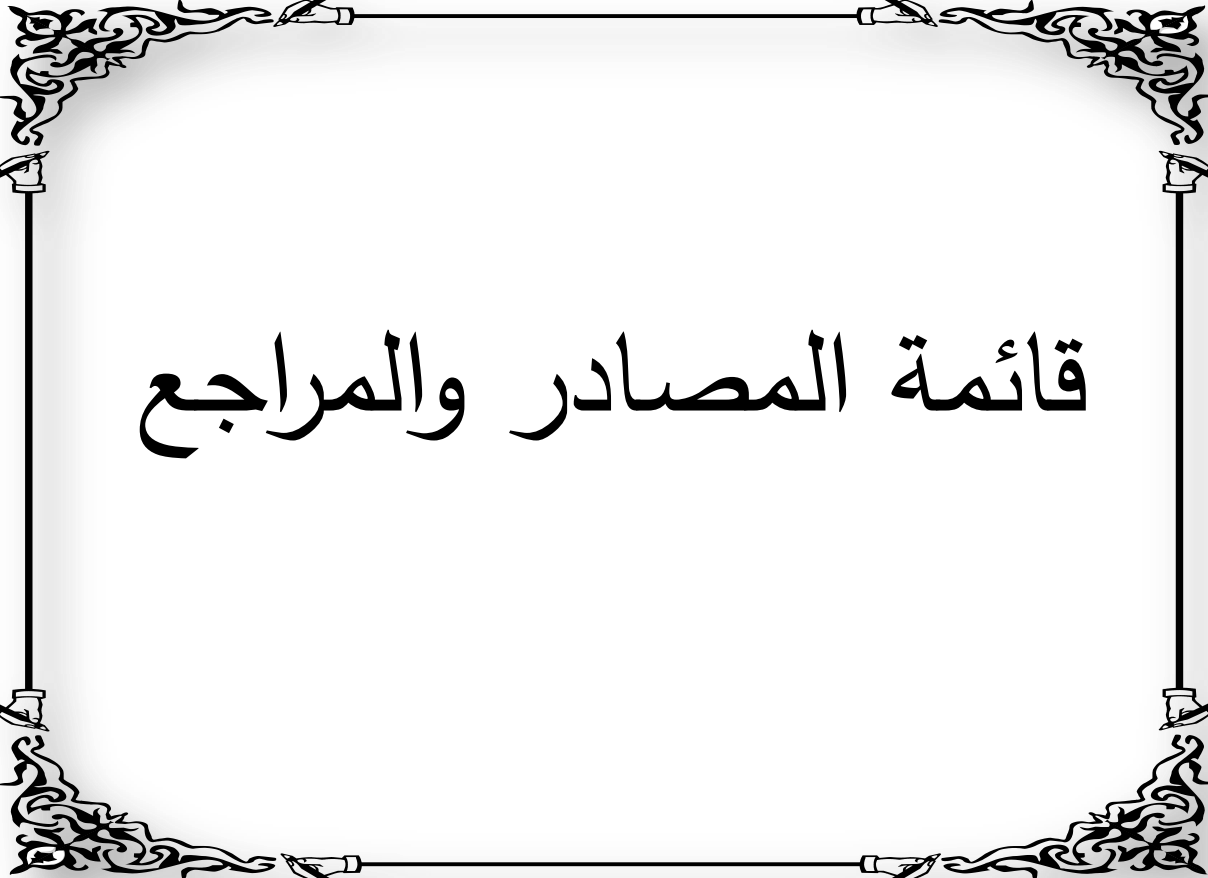
وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

يجب توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له، إضافة إلى سرعة إنجاز العمل، وتوفير الحوافز المعنوية من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفع العاملين إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة.

أفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح الدراسات التالية:

- التحفيز وأثره في أداء العاملين عن طريق التدريب بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط.
- التدريب وأثره في تطوير أداء المؤسسة لمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط.
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. اندرودي سيزلاجي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة الرياض، 1992.
2. أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري، عمان، الأردن.
3. بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د.ط، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
4. توفيق عبد الرحمان، مهارات أخصائي التدريب، ط1، مصر، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2005.
5. تيسير محمد، استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، جامعة الردك، الأردن، 2008.
6. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار ضياء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، السعودية، بدون الناشر، 2007.
8. حمدي رضا هاشم، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
9. حمدي رضا هاشم، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، د.ط، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
10. الخزامي عبد الحكيم احمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين تقييم الأداء ابن سينا للعلوم، القاهرة 1999، ج1.
11. خليل عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، د.ط، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.

12. راوية حسن ،ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، 2011.
13. زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية، د.ط، القاهرة، 2003.
14. زرقان ليلي، تصميم البرامج التدريبية، الجزائر، جامعة سطيف، 2014.
15. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. السلمي على، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، بدون طبعة، القاهرة، الناشر للنشر والتوزيع، 1985.
17. سنجق غالب محمد، الشريعة عطاء الله محمد تيسير، إدارة الموارد البشرية، د.ط، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الاردن، دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
19. سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة المؤلف، مصر، 2004.
20. الشوامرة عبد الجليل، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، 2010.
21. الصحاف حبيب، معجم مصطلحات الموارد البشرية، دون طبعة، مصر، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2002.
22. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
23. الطعاني حسن أحمد ،التدريب الاداري المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
24. العزاوي نجم، التدريب الاداري، د.ط، عمان، الاردن، 2006.
25. عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

26. عقيلي عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، د.ط، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
 27. عيلوه السيد، بعد الاحتياجات التدريبية، د.ط، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
 28. فالح عبد المحسن، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، د.ط، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
 29. الفروخ فايز عبد الرحمان، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
 30. الفيروزأبادي مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط مؤسسة الرسالة، ط7، بيروت، 2003.
 31. الكلاله طاهر محمود ،تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
 32. المرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
 33. محمد ابراهيم محمد، ادارة الموارد البشرية سلسلة وثائق الاساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، د.ط، الاسكندرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008.
 34. هاينز ماريون أي، إدارة الأداء و الدليل الشامل للإشراف الفعال، تر: محمد موسى وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998.
 35. هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، القاهرة، 1999.
 36. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة، د.ط، عمان، فضاءات للنشر والتوزيع، 2018.
- المجلات:**
37. عبد الباري إبراهيم درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية مج9، ع4، 1998.

38. بوب مختار، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
 39. بوحنية قوي والامام سلمى، علاقة التنظيم المناخي مع الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة مج 1، ع 1، الجمعية السعودية للإدارة الرياض، 2006.
 40. راشد علي رحمة، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد العراق، مج 23، ع 98، 2016.
 41. شواي أحلام محمد، الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل العراق، مج 24، الإصدار 4.
 42. علي يونس، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية، محافظة البريمي، عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن، مج 31، ع 1، 2009.
 43. لزمذ النور مروان، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المعرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية والإدارية، الأردن، مج 20، ع 2، 2012.
 44. النصور مروان محمد، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلة 20، العدد 2، 2012.
- الرسائل والأطروحات:**
- أطروحات الدكتوراه:**
45. حسين محمد عبدالوهاب، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.
 46. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة

- دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2014.
47. مزاور أمال، دور السياسة التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، 2015.
48. يحضية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2004.
- مذكرات الماجستير:
49. بن برطال عبد القادر، دور التدريب في تفعيل عملية التغيير بمديرية الصيانة لسوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2010.
50. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز الاغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال، الجزائر، الأغواط، 2010.
51. البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
52. بوعريوة الربيع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة سونلغاز، علوم تسيير، بومرداس، جامعة بوقرة، 2007.
53. خالد ابراهيم خليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومة، غزة، جامعة الأقصى، 2016.

54. آل الشيخ خالد بن عبد الرحمان بن حسين، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، علوم الأمنية، الرياض، 2001.
 55. عليلي وهيبة، أثر التدريب على انتاجية العاملين في المؤسسة، دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الأغواط، 2010.
 56. عوض الله محمد علي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2017.
 57. فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
 58. مصطفى عبد الجليل، معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
 59. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2007-2008.
 60. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2017.
 61. هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- مذكرات الماستر:

62. بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة ENTO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015.
63. سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مجمع سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2016-2017.
64. صويلح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
65. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2015-2016.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:
66. Micheal armstrong Performance Management – Key strategies and practical guidelines, combridge university press, Britain, 2006, 3rd Editio.
- المواقع الالكترونية:
67. www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

الملاحق

الملحق رقم "01": قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	إسم الأستاذ	الجامعة
01	الهاشمي بعاج	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	أبو القاسم حمدي	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	عادل لعجالي	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	يوسف خنيش	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم "02": استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: "إدارة الموارد البشرية" بعنوان: "فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - سوناطراك-" نطلب من سيادتكم تزويدنا بالبيانات اللازمة لاستكمال هذه الدراسة في جانبها التطبيقي، من خلال تكرمكم بالإجابة عن الأسئلة المقترحة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي توافقون على إجابتها، مع العلم أن هذا الاستبيان عام وغير مشخص، وأن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة، ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية. وتقبلوا منّا فائق الشكر والتقدير

الطالبان:

حسيني رباب حفصة

لغويني حنان

تحت إشراف:

د. عبد العالي بشير

السنة الجامعية: 2021-2022

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تختارها:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
4. الوظيفة: ☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار
5. الأقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: فعالية التدريب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يكسبني التدريب معارف جديدة					
2	يحقق لي التدريب تحيين معارفي الحالية					
3	التدريب يرفع من مستواي الإبداعي					
4	يحقق لي التدريب اكتساب مهارات جديدة					
5	يساعدني التدريب في التواصل مع الرؤساء وزملاء العمل					
6	أرى أن المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها وتطوير كفاءاتهم					
7	أرى أن المؤسسة تحرص على التكفل بآراء المتدربين حول البرنامج التدريبي					
8	أرى أن التدريب يصمم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة					
9	أرى أن المؤسسة تهتم بتحديد الموظفين المحتاجين للتدريب					
10	أرى أن المؤسسة تختبر نتائج الدورات التدريبية					

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
سلوكيات وأخلاقيات العمل						
11	يساعدني التدريب على استثمار المعلومات المكتسبة في أداء مهامي					
12	يساعدني التدريب على إتقان العمل أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد					
13	يساعدني التدريب على زيادة التفاعل الوظيفي مع زملاء العمل					
14	أرى أن التدريب يرشدني إلى إنجاز أعمالي بسهولة					
الانضباط والسلوك						
15	أحرص على الالتزام بالتعليمات والتوجيهات بعد التدريب					
16	ألتزم بموعد حضور ومغادرة مقر العمل في الوقت المحدد بعد التدريب					
17	أتغيب عن العمل في الحالات القصوى فقط					
18	أرى أن توجيهات الرؤساء تسهم في تحسين سلوك العاملين في المؤسسة					
تحفيز العاملين على الأداء						
19	تسهم المؤسسة في تحفيزي وتشجيعي على أداء عملي					
20	يتناسب الراتب الذي أتناضاه الموظفون مع المجهودات التي أبذلها					
21	حصولي على الترقية يشجعني على أداء الأعمال بجدية وكفاءة					
22	تعتبر المؤسسة أداء الموظفين معيار مهم لنظام الترقية					
النتائج						
23	أنجز مهامي على أكمل وجه					
24	أسعى لإنجاز كمية العمل المطلوبة في خطط العمل					
25	أحرص على القيام بالعمل في الوقت المحدد					
26	أنا راض عن نوعية العمل الذي أقوم به					

ولكم منّا في الأخير جزيل الشكر على تعاونكم

الملحق رقم "03": اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تحسين أداء العاملين	,099	30	,200*	,952	30	,187
فعالية التدريب	,120	30	,200*	,949	30	,160

الملحق رقم "04": توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	80,0	80,0	80,0
	أنثى	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	20,0	20,0	20,0
	من 30 إلى 40 سنة	15	50,0	50,0	70,0
	أكثر من 40 سنة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	6	20,0	20,0	20,0
	جامعي	22	73,3	73,3	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذي	8	26,7	26,7	26,7
	عون تحكم	16	53,3	53,3	80,0
	إطار	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 5 إلى 10 سنوات	11	36,7	36,7	53,3
	أكثر من 10 سنوات	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم "05": إتجاه عبارات أفراد العينة حول محوري الدراسة

Statistiques												
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	التدريب فعالية
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,13	4,30	4,07	4,20	3,87	4,00	3,57	3,83	3,50	3,47	3,8933
Ecart type		,937	,837	,944	,847	1,042	1,017	1,073	1,020	1,225	,937	,79087

Q1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق بدرجة أقل	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	13	43,3	43,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	13	43,3	43,3	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q3					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق بدرجة أقل	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	13	43,3	43,3	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q4					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	2	6,7	6,7	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q5					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	10	33,3	33,3	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q6					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	11	36,7	36,7	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q7					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	موافق بدرجة أقل	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	11	36,7	36,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q8					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q9					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	8	26,7	26,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	موافق بدرجة أقل	10	33,3	33,3	50,0
	موافق	11	36,7	36,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques						
		Q11	Q12	Q13	Q14	أخلاقيات العمل
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,27	4,23	3,90	4,20	4,1500
Ecart type		,907	,858	,923	,847	,80301

Q11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	10	33,3	33,3	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	2	6,7	6,7	13,3
	موافق	13	43,3	43,3	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق بدرجة أقل	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	14	46,7	46,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	2	6,7	6,7	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques						
		Q15	Q16	Q17	Q18	الإنضباط والسلوك
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,97	3,83	3,87	3,20	3,7167
Ecart type		,718	,791	,681	1,031	,54825

Q15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق بدرجة أقل	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق بدرجة أقل	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
	موافق بدرجة أقل	10	33,3	33,3	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques						
		Q19	Q20	Q21	Q22	تحفيز العاملين
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,33	3,30	4,13	2,97	3,4333
Ecart type		1,213	1,088	1,167	1,402	,93064

Q19					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	4	13,3	13,3	23,3
	موافق بدرجة أقل	8	26,7	26,7	50,0
	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q20					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	16,7
	موافق بدرجة أقل	11	36,7	36,7	53,3
	موافق	11	36,7	36,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q21					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	موافق بدرجة أقل	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	9	30,0	30,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q22					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	33,3
	موافق بدرجة أقل	9	30,0	30,0	63,3
	موافق	6	20,0	20,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques						
		Q23	Q24	Q25	Q26	التناج
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,10	4,17	4,10	3,7000	4,0167
Ecart type		,803	,648	,607	1,08755	,51668

Q23					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق بدرجة أقل	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	14	46,7	46,7	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q24					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة أقل	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q25					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة أقل	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	19	63,3	63,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Q26					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	موافق بدرجة أقل	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	15	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم "06": اختبار الفروقات

الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العاملين_أداء_تحسين	ذكر	24	3,7917	,58563	,11954
	أنثى	6	3,9792	,48520	,19808

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
العاملين_أداء_تحسين	Hypothèse de variances égales	,564	,459	- ,722	28	,476	-,18750	,25971	-,71949	,34449
	Hypothèse de variances inégales			- ,810	9,044	,438	-,18750	,23136	-,71047	,33547

العمر BY تحسين_أداء_العاملين ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
العاملين_أداء_تحسين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,652	2	,826	2,942	,070
Intragroupes	7,582	27	,281		
Total	9,234	29			

العلمي_المؤهل BY العاملین_أداء_تحسين ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
العاملین_أداء_تحسين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,303	2	,152	,458	,637
Intragroupes	8,931	27	,331		
Total	9,234	29			

الوظيفة BY العاملین_أداء_تحسين ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
العاملین_أداء_تحسين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,343	2	,171	,520	,600
Intragroupes	8,891	27	,329		
Total	9,234	29			

الأقدمية BY العاملین_أداء_تحسين ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA					
العاملین_أداء_تحسين					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,172	2	,586	1,962	,160
Intragroupes	8,062	27	,299		
Total	9,234	29			

مخرجات SMART PLS:

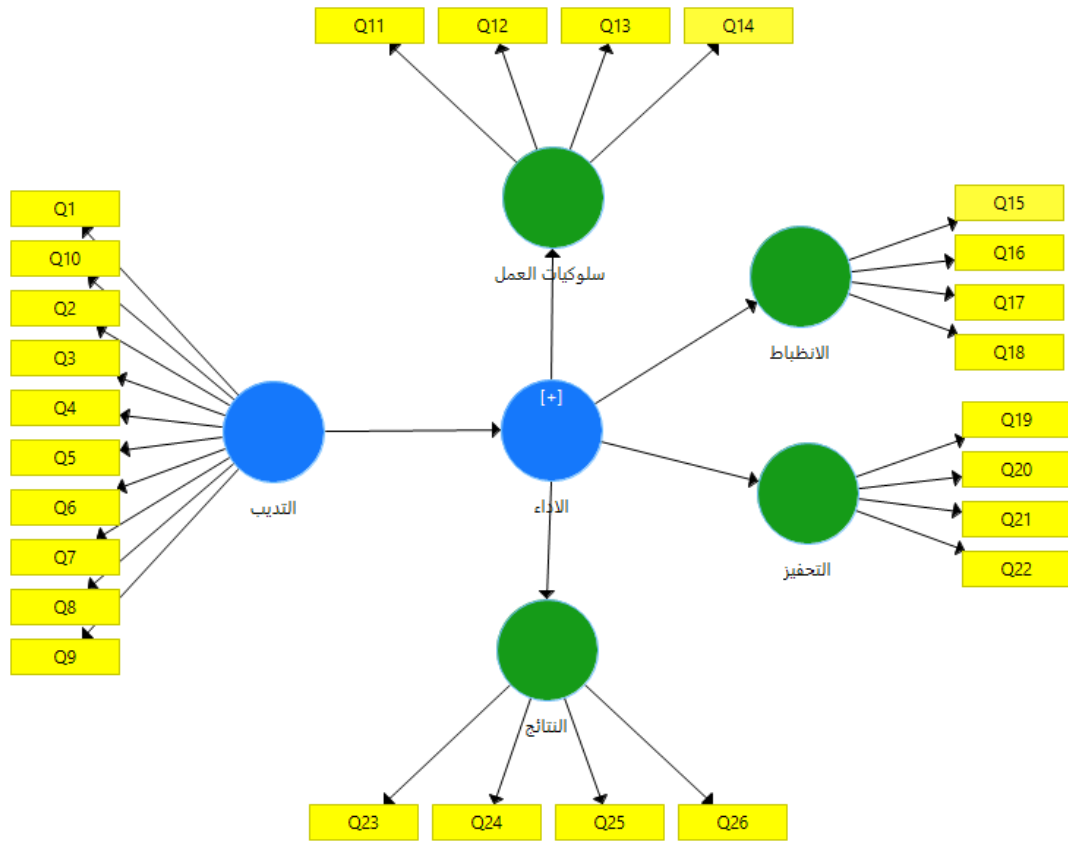
الملحق رقم "07": اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
فعالية التدريب		Q1	0.77	0,946	0,661
		Q2	0.89		
		Q3	0.78		
		Q4	0.82		
		Q5	0.83		
		Q6	0.83		
		Q7	0.79		
		Q8	0.82		
		Q9	0.74		
		Q10	0.69 (تحذف)		
تحسين أداء العاملين	أخلاقيات العمل	Q11	0.95	0,957	0,880
		Q12	0.95		
		Q13	0.87 (تحذف)		
		14	0.91		
	الانضباط والسلوك	Q15	0.83	0,817	0,691
		Q16	0.58 (تحذف)		
		Q17	0.56 (تحذف)		
		Q18	0.76		
	تحفيز العاملين	Q19	0.86	0,851	0,590
		Q20	0.70		
		Q21	0.80		
		Q22	0.69		
	النتائج	Q23	0.86	0,864	0,681
		Q24	0.87		
		Q25	0.71		
		Q26	0.38 (تحذف)		

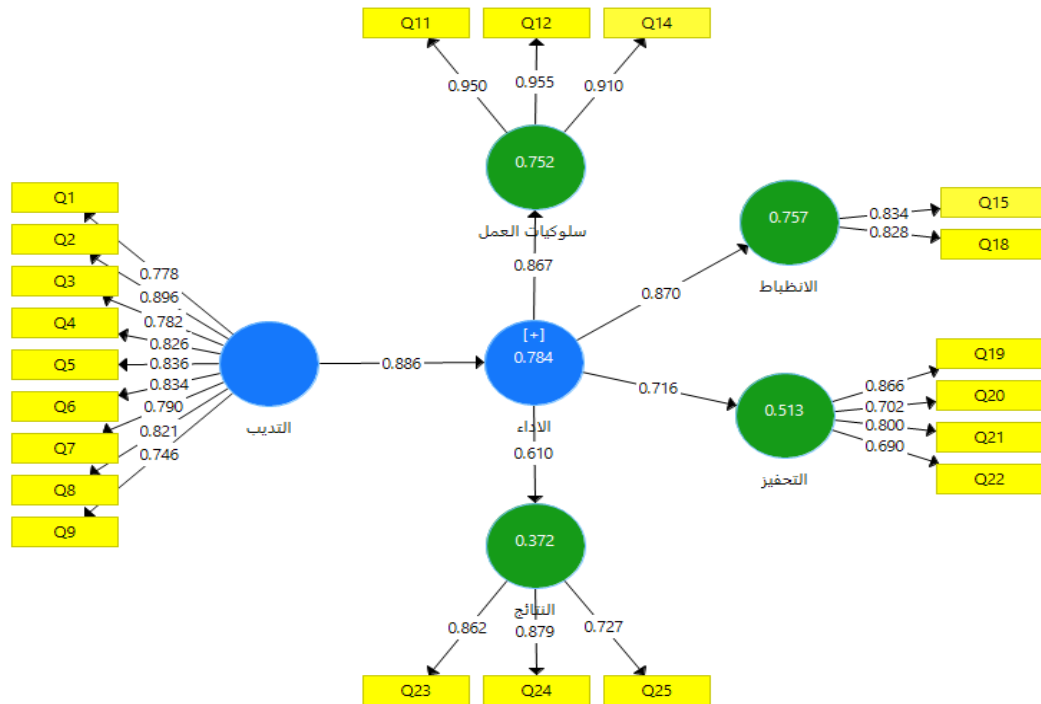
سلوكيات العمل	النتائج	التدبير	التحفيز	الانتظام	
					الاداء
				0,831	الانتظام
			0,768	0,581	التحفيز
		330,8	0,665	0,683	التدبير
	0,825	0,434	0,174	0,544	النتائج
0,938	0,450	0,827	0,398	0,659	سلوكيات العمل

سلوكيات العمل	النتائج	التدبير	التحفيز	الانتظام	الاداء	
0,726	0,288	0,778	0,408	0,501	0,668	Q1
0,950	0,390	0,762	0,380	0,536	0,796	Q11
0,708	0,584	0,782	0,219	0,544	0,710	Q3
0,808	0,509	0,826	0,432	0,687	0,813	Q4
0,686	0,555	0,836	0,485	0,559	0,754	Q5
0,580	0,210	0,834	0,756	0,447	0,695	Q6
0,528	0,263	0,790	0,705	0,616	0,710	Q7
0,600	0,153	0,821	0,713	0,478	0,687	Q8
0,453	0,081	0,746	0,690	0,570	0,621	Q9
0,955	0,478	0,786	0,395	0,685	0,855	Q12
0,910	0,397	0,780	0,345	0,629	0,787	Q14
0,643	0,576	0,543	0,302	0,834	0,729	Q15
0,450	0,326	0,593	0,667	0,828	0,718	Q18
0,314	0,249	0,611	0,866	0,571	0,647	Q19
0,802	0,446	0,896	0,512	0,580	0,792	Q2
0,241	0,151	0,375	0,702	0,393	0,482	Q20
0,241	0,151	0,375	0,702	0,393	0,482	Q20
0,376	0,057	0,579	0,800	0,296	0,545	Q21
0,290	0,057	0,451	0,690	0,510	0,509	Q22
0,438	0,862	0,435	0,263	0,563	0,623	Q23
0,424	0,879	0,431	0,090	0,400	0,509	Q24
0,163	0,727	0,085	-0,011	0,323	0,276	Q25

الملحق رقم "08": تقييم صلاحية النموذج البنائي
النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز

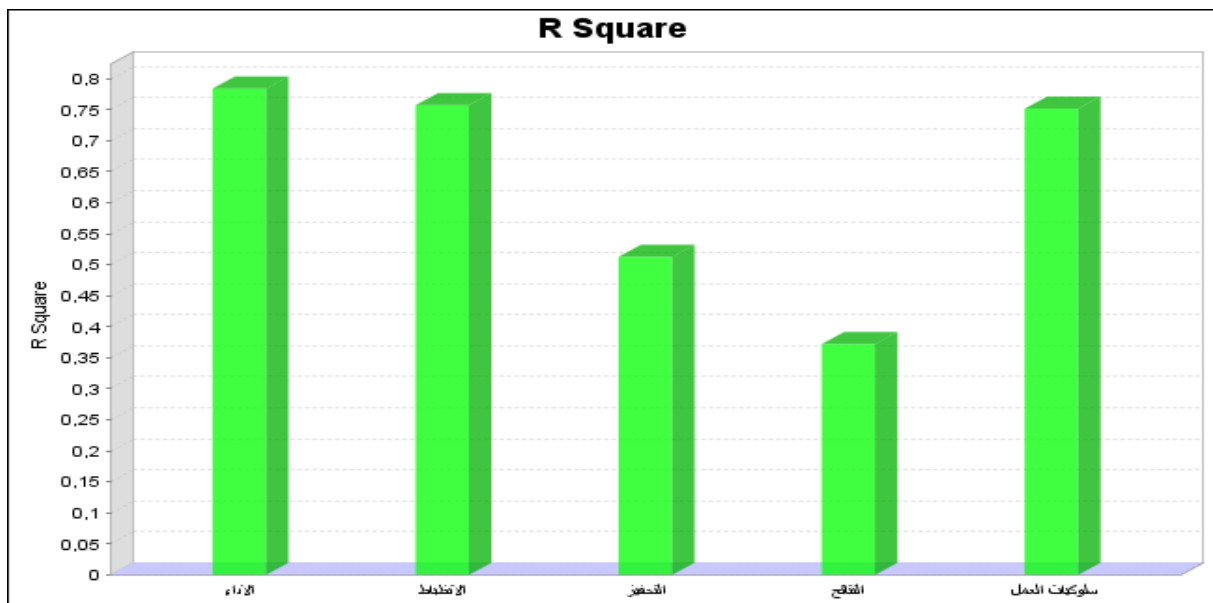


النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز

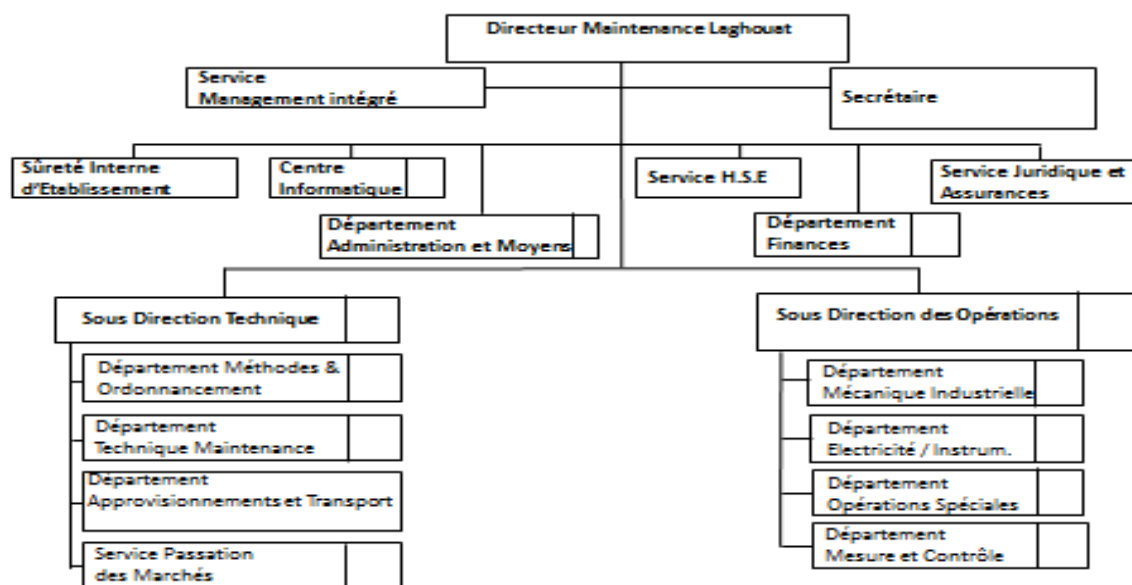


الملحق رقم "09" معامل التحديد R Square

R Square Adjusted	R Square	
0,776	0,784	الاداء
0,749	0,757	الانضباط
0,495	0,513	التحفيز
0,350	0,372	النتائج
0,743	0,752	سلوكيات العمل



Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



الملحق رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط