



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين - المديرية الجهوية ورقلة -

- من إعداد الطالبين: - أيمن لموسخ.
- راضية تواتي إبراهيم.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/13
أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ عبد الله مايو (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا
- أ.د/ الحاج عرابة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- أ.د/ خديجة قطاي (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين - المديرية الجهوية ورقلة -

- من إعداد الطالبين: - أيمن لموسخ.
- راضية تواتي إبراهيم.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/13
أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ عبد الله مايو (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا
- أ.د/ الحاج عرابية (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- أ.د/ خديجة قطاي (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

إلى السند العظيم الذي منحني إياه ربي وكان سببا في وجودي اليوم هنا حيا أرزق أوقات بجهما **أبي وأمي** دونكما ما كنت لأرى هذا العالم أو أدون هذه الكلمات .

إلى التي غادرني جسدها قبل أن أفي لها بوعودي ولا زالت روحها تحرسني وتسكن صدري كل حين **جدتي** أتمنى أن تصلك رسالتي هذه تحت التراب أو فوق السماء .

إلى **جدي** بركة هذه العائلة ودعامتها أطال الله عمره و**عمتي** اللتان تحلان ريح جدتي وعطرها .

إلى التي ملكت قلبي وأحكمت إغلاقه سيجمعني بك النصيب ذات يوم .

إلى أختاي **أمانى وكنوم** سندي وعضدي وعائلي الفريدة التي لا تشبهها عائلة في الوجود أتم الحلو الذي أتجاوز به مرّ أيامي .

إلى أعمامي محمود، عبد القادر والبقية حفظهم الله وأدمهم سندا لا يميل .

إلى أخوالي وخالاتي (عائلة الحسيني) رضا، فتحي، عبد الحق، العلمي، العطرة والبقية رعاهم الله وأطال أعمارهم .

إلى أبناء عمتي خميستي، يوسف، إسماعيل، عبد الحق حفظهم الله رعاهم .

إلى أصدقائي عبد الحكيم فنور، أيمن قارون، إبراهيم بوشباك، أكرم سنوسي، فوزي حسيني، أسامة لؤي، أحمد بوقطيط، عبد

العالى منصورى، محمد قويدري، زكرياء بالطيب، أسامة بوقفة، بلال عطاء الله، نسرينة بعلي، فريال مختاري، سالي والكثير من

تبعدني عنهم المسافات ويجمعهم قلبي داخله .

إلى عائلي الثانية عائلة بوقطيط كنتم ولازتم الحزن الثاني لي، وإلى عائلة بن هبري (صبرينة ودنيا) السند الدائم .

إلى زميلتي في هذا العمل فلولاها ما كنا لنصل إلى هذه النقطة، لقد كانت هيئة سيرة التعامل .

إلى كل من ذكرته سابقا وإلى من لم تطله حروفي أهدىكم قلبي ومذكرتي هذه .

"لموسخ أمين"

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر الحسن، إلى من علمني كيف ولماذا أعيش، إلى من ربّي كياني على الرسالية والوسطية، إلى من كان له الفضل الأول في بلوغي ما أنا عليه **(والدي الحبيب ومسنّد ضعفي)**، أطال الله عمره في طاعته وقدس سرّه وشفاه.
إلى صاحبة القلب الأحن، إلى من منحني وقتها وصحتها وكل ما ملكت، إلى من احتوتني في عزّ هواني، إلى من جعلتني رابطة جأشها في محنها، إلى من راعتني ورعتني حتى صرت شابة يافعة ناضجة متوازنة ومشروع مربية متعلمة **(أمي الغالية ومؤنستي)**
طيب الله ثراها وأدام عزّها وشفاهها .

إلى روح جدّاي "علي" و "الصادق" رحمهما الله برحمته الواسعة وجمعي بهما في جنان الخلد بجوار الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى إخوتي وأنصافي **(إيمان، كمال الدين، إكرام وإخلاص)**، من كان لهم بالغ الأثر في حسن أدبي وقوام ديني .
إلى أصدقائي من قريب ومن بعيد كل باسمه، إلى أصدقاء جلسات تنوين، إلى صحبة الإقامة طيّبي العشرة والمعشر، إلى رفقائي في كل المجتمع المدني، إلى كل من كان وجوده طمأنينة وراحة بال لنا .
إلى جميع أساتذتي ومعلمي الذين تربيت ومرّيت على أيديهم على طول مسيرتي التعليمية، إلى كل مدرس احتواني وكان بمثابة جيشي الوحيد في عتمة جهلي المدقع .
إلى كل مشايخنا وقاداتنا ومربينا، إلى شهداء الأمة الإسلامية الأطهار، إلى كل أسرانا ومعتقلينا العزّ من ذكرهم التاريخ ومن لم يذكر، إلى كل شبر في أقصانا وقدسنا، ومسرانا، إلى رجال الأمة حامّين العرض والأرض .
إلى كل أحرار الأمة الإسلامية في كل بقاع العالم، إلى كل من أعلى كلمة الحق رافضاً للظلم والاستبداد، معلّياً لكلمة الله العليا حامياً لعهد، إلى كل رساليّ قيادي شريف فارقتنا روحه ومزال يعيش بيننا، إلى كل صاحب فكر صالح مصلح يعيش لأجل فكره .

إلى زميلي وأخي في هذا العمل المتواضع صاحب الخلق الطيب والمقام الفاضل .

أهدي إليكم هذا البحث المتواضع راجية من المولى عزّ وجل أن يكون نافعا قواماً لأمتي ودينها .

"تواتي إبراهيم مراضية"

التشكرات

الحمد لله بادئ ذي بدء الذي تتم بنعمته الصالحات.

اللهم لك الحمد حتى الرضى ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد إذا رضيت.

وبعد فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، وعلى هذا أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون وساعدني من قريب أو

بعيد على إتمام هذا البحث كما لا يسعني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ "عراية الحاج" الذي تشرفنا بقبوله للإشراف

على مذكرتنا هذه وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة والمهذبة ولالأستاذ "مناصيرية رشيد" على دعمه وإرشاده لنا.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وامتناني إلى السيدة "حمي عفاف" على تأطيرها لنا طيلة فترة التبرص بالمديرية الجهوية للشركة

الوطنية للتأمين والتي لم تبخل بتقديم المساعدة والدعم المعنوي لنا، كما لا ننسى إطارات قسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل الأساتذة والأشخاص الذين ساهموا بقريب أو بعيد ليتم إخراج هذا العمل على أكمل

وجه وأحسن تقدير.

"الموسخ أمين" = "تواتي إبراهيم ماضيية"



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة حيث تم استخدام المنهج الوصفي أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة، بلغت عينة الدراسة (52) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 19 باعتماد على المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي.

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: وجود مستوى جيد لأركان استراتيجية التدريب وكذلك وجود مستوى جيد للأداء المتميز للعاملين لدى أفراد عينة الدراسة، وأنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بنسبة (33.7%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

كلمات مفتاحية: استراتيجية التدريب، الأداء المتميز للعاملين، الشركة الوطنية للتأمين.

Summary:

This study aimed to know the impact of the training strategy on the outstanding performance of employees in the National Insurance Company of the Regional Directorate of Ouargla, where the descriptive approach and questionnaire tool were used on a simple random sample, the study sample amounted to (52) workers, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package For social sciences (spss) version 19 based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, and linear regression analysis.

Where the study reached many results: the presence of a good level of the pillars of the training strategy, as well as the presence of a good level of outstanding performance of employees among the members of the study sample, and that there is a weak positive relationship between the training strategy and the outstanding performance of employees from the point of view of the study sample members at a rate of (33.7%), and The results of the study showed that there are no statistically significant differences for the answers of the study sample members about, outstanding performance of employees due to personal variables (gender, job title, age, educational level, years of experience).

Keywords: Training strategy, Outstanding performance of employees, The National Insurance Company.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	إهداء
III	تشكرات
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتدريب.
14	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز للعاملين.
25	المطلب الثالث: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
30	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها.
46	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
50	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالشركة الوطنية للتأمين -SAA- المديرية الجهوية ورقلة-	
51	تمهيد.
52	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.
53	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
56	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
67	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية.
77	خلاصة الفصل الثاني.

78	خاتمة.
83	قائمة المراجع.
89	ملاحق.
110	فهرس.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
53	مجتمع الدراسة	1-2
54	توزيع عينة الدراسة	2-2
55	أوزان المتوسط الحسابي المرجح الخماسي	3-2
56	نتائج صدق المقاييس المستخدمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	4-2
57	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	5-2
57	التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي	6-2
57	التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي	7-2
58	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	8-2
58	التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية	9-2
59	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم والتزام الإدارة العليا	10-2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم تنوع البرامج التدريبية	11-2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم مراحل العملية التدريبية	12-2
62	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التدريب	13-2
63	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم معدل الأداء	14-2
64	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم سلوك الأداء	15-2
65	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم استمرارية التميز	16-2
66	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز للعاملين	17-2
68	العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين	18-2
69	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	19-2
70	تحليل تباين خط الانحدار لشركة التأمين	20-2
71	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	21-2
72	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد	22-2
72	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد	23-2

73	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	24-2
74	اختبار T-test لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب الجنس	25-2
74	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المسمى الوظيفي	26-2
75	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المستوى التعليمي	27-2
75	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المستوى العمر	28-2
76	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المستوى الخبرة	29-2

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	11
2-1	المراحل الأساسية للعملية التدريبية	14
3-1	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	16
4-1	دوافع الأداء المتميز	20
5-1	النموذج الأوروبي للتميز	24
6-1	نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي	24
1-2	خط الانحدار	71

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	المبكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين المدبرية الجهوية ورقلة	90
02	استبيان الدراسة	91
03	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	94
04	نتائج تحليل استبيان أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة	95
05	شهادة التدريب المتحصل عليها من قبل الشركة	105
06	مخطط البرامج التدريبية للعاملين بالمجموعات لسنة 2015	106
07	صفحات من المخطط السنوي لسنة 2022 للشركة تخص المخططات التدريبية لهذا العام	107

المقدمة

أ- توطئة:

تعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الإدارة لدى جميع المؤسسات، وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأهم لدى هذه الأخيرة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، كما تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسات فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين هذه المؤسسات من تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لدى هذه الموارد، ويعد التدريب مدخلا مهما في تنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة اللازمة لتنفيذ خطط العمل.

كما أن الاهتمام باستراتيجية التدريب من أهم عوامل النهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وذلك عبر الرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والحفاظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للعاملين وذلك بتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد أغلب المؤسسات إن لم نقل كلها تولي اهتماما بالغاً بعناصر تحسين أداء العاملين ومن بينها استراتيجية التدريب، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف مدربين ذوي خبرة ومختصين في مجال التدريب والموارد البشرية حتى يتسنى الحصول على عاملين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية مما يسمح برفع مستوى أدائهم .

ويعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميّزا في ظل بيئة عمل مناسبة، فمن المنطق أن يأخذ هذا الأداء العامل إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها. وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان موظفوها يتميزون بالأداء العالي وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة-، وتسليط الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحسين واقع تطبيق استراتيجية التدريب والأداء المتميز بالمؤسسات الجزائرية خاصة الشركة الوطنية للتأمين.

ب- الإشكالية:

تواجه المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها تحديات كبيرة لتطبيق استراتيجيات التدريب للرفع من الأداء المتميز للعاملين، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على مدى أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بولاية ورقلة.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

◀ ما مدى تأثير استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

1. ما هو مستوى توافر أبعاد استراتيجية التدريب في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
2. ما هو مستوى الأداء المتميز للعاملين السائد في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

ت- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع لاستراتيجية التدريب في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
2. يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
3. توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ث- مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

1. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الأعمال؛
2. الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع؛
3. زيادة أهمية موضوع استراتيجية التدريب والأداء المتميز في المؤسسات؛
4. الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع.

ج- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع استراتيجيات التدريب في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؛
2. التعرف على تحديات استراتيجية التدريب وأثرها على الأداء المتميز للعاملين بالشركة محل الدراسة؛
3. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب ومستوى أداء العاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؛
4. محاولة معرفة العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة.

ح- أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المديرية على تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تطبيق استراتيجية التدريب وأثرها على الأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة والتي هي اليوم و كباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى تبنى استراتيجيات تدريبية تمكنها من تعزيز قدرات العاملين وزيادة مهاراتهم والوصول إلى الأداء المتميز.

خ- حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

الحدود الزمنية: فكانت الدراسة خلال شهري أبريل وماي 2022.

الحدود المكانية: مديرية ورقلة للشركة الوطنية للتأمين SAA ساحة اول ماي ورقلة.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها (52) في المديرية الجهوية بورقلة بمختلف رتبهم ودرجاتهم.

الحدود الموضوعية: اقتضت هذه الدراسة على استراتيجية التدريب كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (دعم

والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) اما المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين من خلال الأبعاد

التالية: (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز).

د - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي

التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والمقابلة

الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

ذ - مرجعية البحث:

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات والمذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة ومواقع الأنترنت،

هذا بالنسبة للفصل النظري، أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية

لدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والملاحظة العلمية، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق الخاصة بالشركة والتي

تخص موضوع الدراسة.

ر - صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

(1) عدم وجود ثقافة التعامل مع الاستبيان في الشركة.

(2) امتناع جزء من العاملين عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان والتي لا تتطلب جهدا كبيرا.

(3) عدم وجود العدد الكافي من العاملين على مستوى المديرية مما جعلنا نضطر للذهاب إلى الوكالات التابعة للمديرية (وكالات

ورقلة أ.ب، وكالة الحجيرة).

ز - هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين. تطرقنا في مبحثه الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتدريب، المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز للعاملين، المطلب الثالث: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية المعنون بـ: عرض ومناقشة الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها، المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالشركة الوطنية للتأمين **SAA**-المديرية الجهوية ورقلة-وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية
حول أثر استراتيجية التدريب
على الأداء المتميز للعاملين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

تمهيد:

في ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم، وانطلاقاً من أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في التنمية البشرية، ومع توجهات العصر الحديث والذي أبرز مميزات التقدم العلمي والتطور السريع، وثورة المعلومات الهائلة التي تزداد كل لحظة، كل هذا أدى إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف والمهارات، وفي وسائلها ونقلها، واستراتيجيات توليدها، وأصبح من السهولة بمكان توظيف التقنيات الحديثة وتطويرها للحد من الفوارق الاجتماعية والثقافية وتخطي قيود الزمان والمكان وندرة الموارد البشرية. من خلال هذه التحولات المعاصرة تعددت أساليب واستراتيجيات التدريب، وتزايدت الحاجة إلى ضرورة رسم الرؤى المستقبلية لفلسفة التدريب.

كما يعتبر الأداء المتميز للمورد البشري من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام أغلب الكتاب والباحثين، وذلك لما له من دور فعال في تليغ المؤسسات لأهدافها وغاياتها في النمو والبقاء، ولأن كل الأعمال والمشاريع الناجحة تشير إلى أن وراء هذا النجاح أداء متقنة ومتميزة. هذا الأداء المتميز يستوجب على القادة والمسؤولين البحث عن أحدث الممارسات والأساليب للحفاظ عليه وضمان استمرارية تميزه. وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

◀ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.

◀ المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض الأدبيات النظرية لكل من العوامل استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين، بحيث قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب الأول يشمل الاستراتيجية والتدريب، أما الثاني يتمثل في الأداء المتميز للعاملين أما الثالث هو استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتدريب:

يعد موضوع الاستراتيجية والتدريب من المواضيع الهامة لدى جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لاعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو منظمة وذلك من خلال بناء مهارة وكفاءة الأفراد وتغيير معارفهم وزيادة معلوماتهم.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذا المطلب تقديم الجانب النظري لكل من الاستراتيجية والتدريب وذلك من خلال التطرق إلى (المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع، الأسس، الصياغة... الخ).

الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية: الاستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تتكون من

مقطعين (stratus) والتي تعني الجيش و(egos) والتي تعني فن القيادة وبالتالي فهي تعني فن قيادة الجيش.¹ ولقد أستعمل مصطلح الاستراتيجية في تخصصات مختلفة بغير الاستعمال الأصلي للمصطلح في سياقه العسكري، حيث أستعمل في مجال الأعمال دلالة على فن الإدارة والقيادة، والسبب في ذلك يعود إلى التغيير في بيئة الأعمال ونحوها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة سريعة التغيير وشديدة المنافسة، مما يتطلب من الوحدات الاقتصادية وضع الخطط الشاملة لمواجهة المنافسة الشرسة من الوحدات الاقتصادية الأخرى.²

وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف الخاصة بالاستراتيجية والمقدمة من طرف المفكرين:

1. التعريف الأول: ألفريد شاندرلر: Alfred CHENDLER 1962 "الاستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة

الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الغايات".³

¹ Chantal Bussenault, Martine Prete « **organisation et gestion de l'entreprise tome7 structures, décision, stratégie** » vuibert, 1999, p153.

² مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية لمواجهة، مقال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد 67، جامعة بغداد، العراق، ص9.

³ Alfred chandler « **stratégies et structures de l'entreprise** » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- thèse d'état science économique, université catholique de louvain 1972, p198.

2. التعريف الثاني: أنسوف 1974 ANSOFF: "الاستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق

تحقيقها والتي تؤثر في النظام ككل".¹

3. التعريف الثالث: مينتزر 1987 MINTZBERG: "الاستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعية، تحدد سياقات

وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال

السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك

الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة".²

4. التعريف الرابع: بورتر 1990 PORTER: "الاستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية و/أو إيجاد موقع

الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأن لكل منشأة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف

المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق الأهداف".³

ومن خلال كل هذه التعاريف السابقة نستنتج أن: "الاستراتيجية هي تصور للحالة التي تكون عليها المنظمة في المستقبل في

ظل البيئة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، خاصة النادرة منها والمعرفية بهدف تحقيق الأهداف

والغايات الشاملة المراد الوصول إليها".

الفرع الثاني: ماهية التدريب:

1. مفهوم التدريب:

"التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".⁴

"نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".⁵

"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع

معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم

الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطئه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".

¹ نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص 34.

² Irén foghievini, organisation et gestion de l'entreprise, aegne, paris, 4 éditions, 1998, p47

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2006، ص 22.

⁴ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 88

2. أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي: إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.¹

- منذ 1987 ظهرت معايير الأيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو أحد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الاعتبار.²

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشتغلونها.
- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعاً لذلك.³

- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.⁴
- وبالإضافة لكونه عاملاً يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضاً في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالاً مميزاً يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملاً منسقاً بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.⁵

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً.⁶

¹ Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel, les éditions d'organisation**, Québec, 3ème édition 1990, p 293

² Alain MEIGNANT et al, **Tous DRH, Editions d'organisation**, Paris, 2001, p 222

³ Bruno HERNIET, **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985, p-p 54-56

⁴ Cyrille BOUREAU, André METRA, **H de DRH**, édition Vuibert, paris, 1997, p71

⁵ Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, édition Masson, paris, 1994, p11

⁶ نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، دار الثابري، عمان، 2006، ص15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

- وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

3. أنواع التدريب:

توجد أنواع عديدة من تدريب العاملين يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- **التدريب أثناء العمل On-the-Job Training**: يقوم العديد من العمال بزيادة إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التي كانت لديهم مسبقاً وذلك أثناء انخراطهم في الوظيفة، وبطبيعة الحال فإن زيادة الإنتاجية تتطلب تكلفة معينة وإلا كان الطلب على التدريب بلا حدود.

وتتمثل التكلفة المبدئية للتدريب في الإنتاج الذي كان من الممكن أن يقدمه المتدربين إذا استغلوا وقت التدريب في الإنتاج، ويتوقف مقدار ما ينفق على التدريب وطول فترة التدريب بشكل جزئي على طبيعة عملية التدريب، وهناك نوعان من التدريب أثناء العمل: التدريب العام والتدريب المحدد.¹

◀ **التدريب العام: General Training**: يعد مفيداً بالنسبة للكثير من الشركات إلى جانب الشركة التي تقدم هذا التدريب، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يتدرب في الجيش على آلة معينة يجد أن له فائدة في شركات الصلب وصناعة الطائرات، كما أن الطبيب الذي يتلقى تدريباً في مستشفى معينة يجد أن المهارة التي اكتسبها تكون ذات فائدة في مستشفيات أخرى. والتدريب أثناء العمل يزيد من الإنتاجية الحدية للعمال في المستقبل في الشركات التي تقدم هذا التدريب، والتدريب العام على أي حال يزيد كذلك من إنتاجيتهم الحدية بالنسبة للكثير من الشركات الأخرى في ذات الوقت.

◀ **التدريب المحدد Specific Training**: التدريب العام التام **Completely general training** يزيد الإنتاجية الحدية للمتدربين بنفس المقدار في الشركات التي تقدم هذا التدريب وكذلك في الشركات الأخرى، ولكن هناك أنواع من التدريب تزيد الإنتاجية الحدية بكميات تختلف بين الشركات التي تقدم التدريب والشركات الأخرى، فالتدريب الذي يزيد الإنتاجية الحدية في الشركات التي تقدمه يسمى بالتدريب المحدد.

¹ GARYS. BECKER, Investment in Human Capital: Effects on Earnings, the University of Chicago, 1994.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

أما التدريب الخاص التام **Completely specific training** فيمكن تعريفه بأنه ذلك التدريب الذي لا يزيد من الإنتاجية الحدية في الشركات الأخرى، وتحمل الشركات التكاليف لإدماج العاملين الجدد في شركتهم، ولهذا فإن المعرفة التي يتم اكتسابها تكون نوعاً من التدريب المحدد.

وإذا قامت الشركة بالإففاق على التدريب المحدد لعامل من العاملين، ثم قام هذا العامل بالانتقال إلى وظيفة أخرى فإن الشركة تفقد إفناقها الرأسمالي، حيث لن تحصل على عوائد في المستقبل كنتيجة للتدريب الذي قدمته، بنفس الطريقة فإن العامل الذي يطرد بعد أن يكون قد قام بدفع تكلفة التدريب المحدد لن يكون قادراً في المستقبل على جمع أي عائد ويعاني في هذه الحالة كذلك من الخسارة الرأسمالية.

وبهذا فإن استعداد العاملين والشركة في دفع تكاليف التدريب المحدد سوف يتوقف على احتمالية انتقال أو تحول العمل **turnover**، وفي هذه الحالة فإن العقد طويل الأجل قد يؤمن الشركة ضد ترك العمل، كما أن المعاش قد يؤمن العاملين ضد تسريحهم من قبل الشركة.

ويلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة أو أثناء العمل يقوم على فكرة قديمة، وهي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقي الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وأداب السلوك الوظيفية، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

- ❖ الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- ❖ المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.
- ❖ شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسئول الأول في حالة مواجهة الصعوبات.
- ❖ توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

❖ المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويجاوب المدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

❖ الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

ب- **التدريب الرسمي خارج العمل:** يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.¹

ت- **التدريب المركز والموزع في اكتساب المهارات:** فقد وجد أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت وتنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة الصناعية، بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء وأضرار. ويمكن إجمال الأنواع الأخرى من التدريب كما يلي:

ث- **التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:** ويمكن تقسيمه إلى:

- التدريب الفردي.

- التدريب الجماعي.

ج- **التدريب من حيث الأهداف:**

- تدريب لتجديد المعلومات.

- تدريب لتنمية المهارات.

- التدريب السلوكي.

¹ بن زاهي منصور الساسي، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية. نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004م.

- التدريب للترقية.

ح- التدريب من حيث المستوى الوظيفي:

- التدريب الموجه للإدارة العليا.

- التدريب الموجه للإدارة الوسطى.

4. أهداف التدريب:

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

أ-أهداف خاصة بالمؤسسة:

الأهداف الإدارية: وتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين،

كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.¹

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

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

الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:²

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في

المسار الوظيفي.

- الالتزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:

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

الكفاية الإنتاجية.³

¹ محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص19.

² رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000، ص 92.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 258.

- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.

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

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 أقدر

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 الشكاوى والتظلمات.

فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً

بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

ب - أهداف خاصة بالأفراد: وتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز الأعمال 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 الحوادث

نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات

عملية.¹

- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوى والتظلمات.

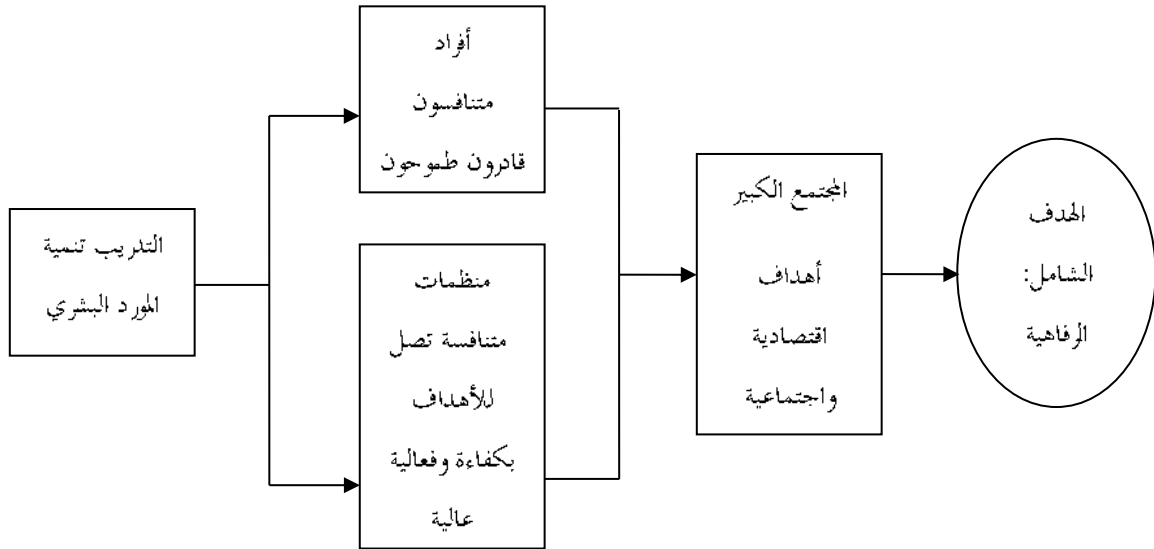
¹ عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص 257.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

- 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.¹

ج- أهداف خاصة بالدولة: ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة:



المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري، عمان، 2006، ص18.

¹ محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 359.

الفرع الثالث: أسس التدريب الفعال:

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت التدريب عدد من الأسس التي يمكن أن تبني عليها البرامج التدريبية لضمان فعالية التدريب ويمكن تحديد أهمها في النقاط التالية¹:

◀ أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومناسبة للمحتوى وللمتدربين ومصاغة إجرائية بلغة السلوك المتوقع أداءه من المتدربين، مع تحديد مستوى الأداء الذي ينبغي أن يصل إليه المتدربون، بعد انتهاء البرنامج.

◀ أن يلي البرنامج التدريبي الحاجات الفعلية للمتدربين وأن يتم التخطيط له وفقاً لهذه الاحتياجات حتى يشعروا بأهمية البرنامج لهم ويمكنهم من أداء واجباتهم في المهنة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية.

◀ التكامل بين نمط التدريب وفلسفة المؤسسة، بحيث تكون موضوعات التدريب التي يوفرها البرنامج التدريبي متوازنة ومنظمة بشكل مناسب، وأن تكون مرئية حتى تستجيب لمتطلبات التغيير الحادثة في المؤسسة

◀ أن يراعي البرنامج التدريبي مبدأ تفريد التعليم، فيعتبر كل متدرب حالة خاصة يشعر من خلالها أن البرنامج يتفق مع قدراته واستعداداته، ويتيح لهم فرصة أن يتعلق وفق قدراته، وأن يتقدم في البرنامج حسب ظروفه الخاصة له وأن ينمو ذاتية ويتعلم مفردته في ضوء معايير عامة يمكن تطبيقها على جميع الدارسين في البرنامج.

◀ ويمكن عرض مجموعة من الأسس العامة التي ينبغي مراعاتها في البرنامج التدريبي:

- الغرضية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة هدفاً ملية الاحتياجات التدريبية ويعتمد على تحديد احتياجات المتدربين.
- الاستمرارية: أن يكون التدريب أثناء الخدمة مستمرة باستمرار المتدربين في المهنة بداية من التحاقه بالخدمة الوظيفية.
- الشمولية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة مهما للتطور وتنمية كافة جوانب شخصية المتدربين.
- مناهجها المتعددة من ذاتية ومهنية وتخصصية.
- الملائمة: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة ملية لاحتياجات المتدربين ومناسبا لقدراتهم وميولهم.
- الواقعية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة هادفاً الى إكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على حل المشكلات الفعلية التي تواجههم.

¹ أيمن قارون، كيموش سوسن إكرام، دور التدريب الإعلامي في تنمية الأداء المهني لصحفي إذاعة ميلة الجهوية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإعلام، كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بونيندر 03، قسنطينة، السنة الجامعية 2021/2020، غير منشورة، ص41.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

- الديناميكية: أن يكون التدريب في أثناء الخدمة يتيح الفرصة أمام جميع المتدربين لإشباع حاجاتهم بطريقة مختلفة كما يجب أن يكون التدريب ديناميكية وحيوية مفتوحة للإضافة والحذف والتعديل متى لزم الأمر.

الفرع الرابع: المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي:

أ- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات الأداء والإنتاج".¹ وهناك من يعرفها بأنها "مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية المستقبلية". تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.²

ج - تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

د - تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها. ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" **Kirkpatrick**: "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".³ وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثته التدريب وأيضاً كفاءة المدربين".⁴

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:

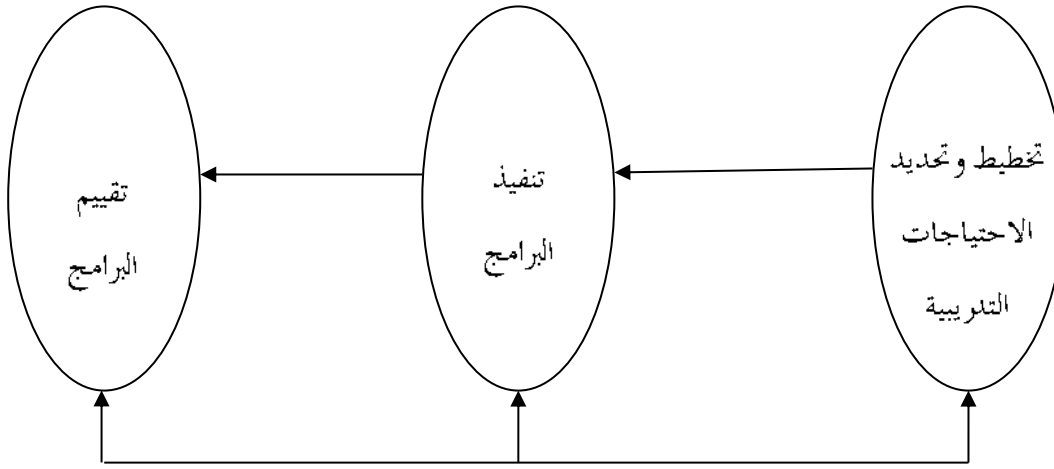
¹ السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص23.

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 44-45.

³ عبد المحسن فاخ المالحيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، عمان، (2 - 4 مارس) 1997، ص247.

⁴ محمد عمرو صادق، تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أبريل) 2004، ص83.

الشكل رقم (2.1): المراحل الأساسية للعملية التدريبية:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق من الدراسة

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز للعاملين:

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفوة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي وقبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة به، ومن بعده التعرض إلى الأداء المتميز.

الفرع الأول: ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به:

يستخدم مصطلح الأداء (PERFORMANCE) على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها ANNICK BOURGUIGNON — "الكلمات الحقاتبية (LES MOTS VALISES) أو الكلمات الإسفنجية (LES MOTS EPONGÉS)"¹.

أولاً: مفهوم الأداء: الأداء لغة: يعود أصل كلمة الأداء للغة الإنجليزية **TO PERFORME** وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة²، كما يعرف الأداء في القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل، الجيد، الكفء... الخ.³

¹ LE PETIT LAROUSSE, **DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRE**, 1998, P : 1179

² سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003، ص: 895

³ DICTIONNAIRE LAROUSSE BORDAS, 1997, P : 32.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء على مستوى المؤسسة، نرى أنه من الضروري التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والإنجاز، إن السلوك التنظيمي هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا. ويعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹ ويشير **RICHAR DAFT** إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة.² أما **OCTAVE.GELINIER** في كتابه "المؤسسات العصرية" والذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء ولخصها في المصطلحات التالية:³

◀ البحث عن الوقائع، ثقة وإعجاب العاملين بإنجازاتهم، الحق في الخطأ والعقاب، التقييم، التحضير، التنافسية، المرونة، الرد ودية، الحكم على أساس النتائج، مبدأ التطور المستمر.

◀ ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، وبشكل عام فإن أداء مركز المسؤولية سواء كان (مؤسسة، وحدة، فرع...) يعبر عن الفعالية والكفاءة التي يظهر بها هذا المركز في تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء: إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه وهما الكفاءة والفعالية والتي نوضحها فيما يلي:

◀ تشير الكفاءة (**L'EFFICIENCE**) إلى "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة. كما أن الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات".
وبالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات"

¹ طاهر محسن الغالي، وإبل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 38.

² سناء عبد الكريم الحناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز ل منظمات والحكومات، جامعة ورقنة، الجزائر، 09/09/2005، ص: 15.

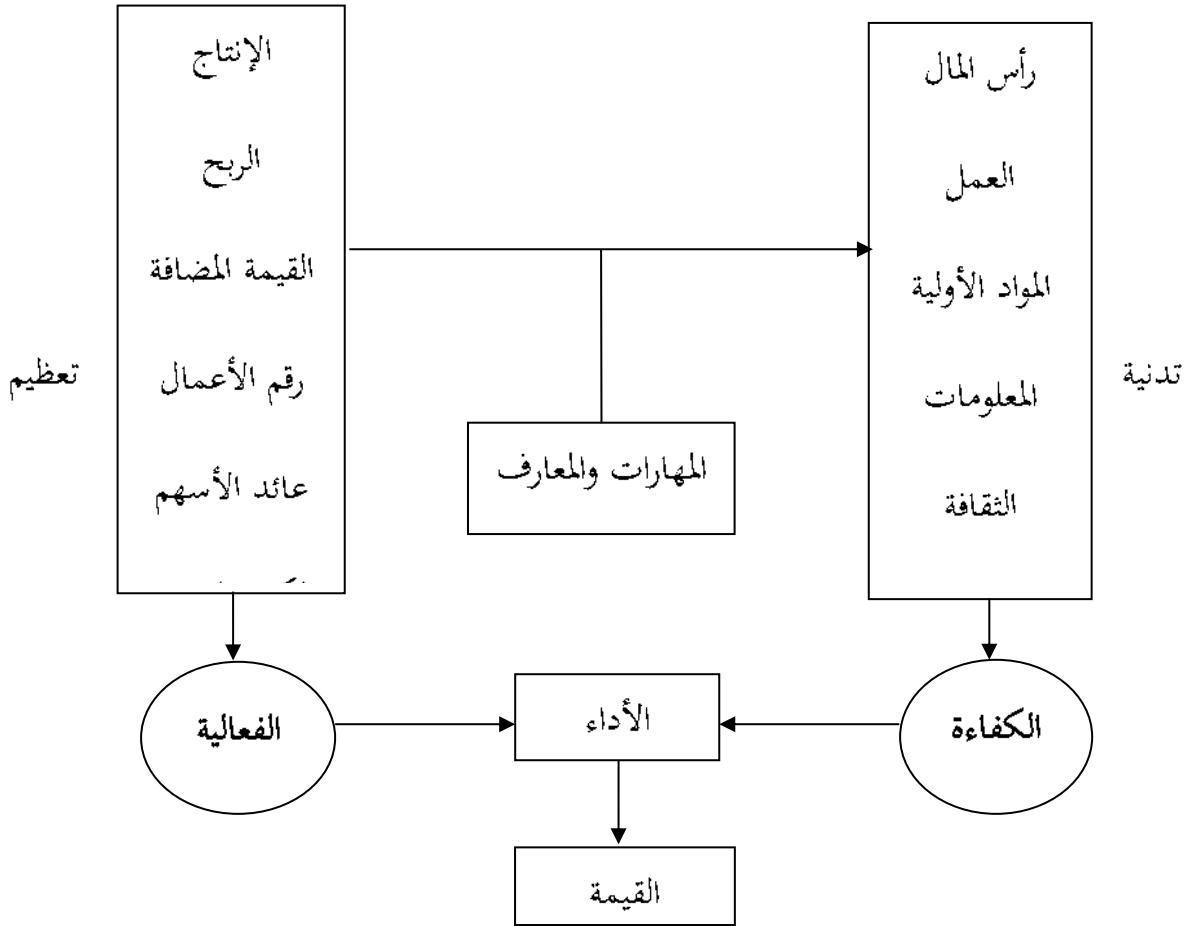
³ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، غير منشورة، ص: 116.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

◀ أما الفعالية (L'EFFICACITE): فتعني " مدى ملائمة الأهداف المختارة، ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".

ويمكن تقديم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:



المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08

مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 02.

وعليه من الشكل 3.1 يمكن تحديد تعريف للأداء بأنه "تعزيز المخرجات المتمثلة في (الإنتاج الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد الأسهم، المكانة السوقية).

الفرع الثاني: ماهية الأداء المتميز:

لقد تعرضنا فيما سبق لمفهوم الأداء، وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التميز فيه، فلقد حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي في قطاعات الأعمال.

تعريف التميز:

❖ لغة: بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز فلعنونا جاء في معجم لسان العرب: الميز، التميز، بين الأشياء، نقول مزت بعضه عن بعض فأنا أميزه ميرة، أي عزلته وفرزته وكذلك ميزته تمييزاً فافماز.

ابن سيده: ماز الشيء ميزاً أو ميزه وميزه: فصل بعضه عن بعض.¹

فمفهوم التميز أو ما يسمى بال: "EXCELLENCE" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia" والتي تعني ترجمته إلى الإنجليزية: «braver ، mightier Best" أي أفضل الأحوال، شجاعة وأكثر هولاً، كما يعرف قاموس: "MACMILLAN Excellence" بأنه الجودة للتفرد والامتياز. أما الصفة للتميز هي ممتاز. Excellent وتعني جيد بدرجة عالية جداً.

❖ اصطلاحاً: نعي بالتميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة. ويشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على المجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.²

ويرى كينغ أن التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبون وأصحاب المصلحة بالمنظمة.³ وعرف مكتب التربية الأمريكي الفرد المتميز عام 1972 الأفراد المتميزون بأنهم الأفراد المؤهلون بدرجة عالية من الأداء، وفي تعريف آخر عرف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أو أكثر.⁴

¹ www.almaany.com تاريخ الولوج 2022/04/22 الساعة 17:00

² غانم هاجرة، دور تمييز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، غير منشورة، ص97.

³ يونس نيقين عبد الصمد محمود، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، غير منشورة، ص17.

⁴ شيخة الدوسري، التميز والمعلم المتميز www.altamauz33.blogspot.com تاريخ الولوج 2022/04/22 الساعة 17:18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

❖ فالمقصود بالتميز هو: مفهوم يخص الممارسات الإدارية حيث يسعى للوصول إلى درجة عالية من التفوق والتفرد مقارنة بمن ينتمي إليهم في اكتشاف الجديد من المواهب والمهارات وحتى الطموحات لمواكبة التغيرات والقوى التنافسية والارتقاء نحو الأعلى.

◀ تعريف الأداء المتميز: يشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أول الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر، كما يرى دنجل (Dingle) أن الأداء المتميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.¹ أما يوسف فقد عرف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها، ويشير هذا المفهوم إلى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى.

في حين بين (Armstrong) الأداء المتميز هو الإجراءات المتمثلة بعمليات التحفيز واحتواء العاملين.² وينظر علي عبد الله على أن التميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها، وبالتالي الأداء المتميز يعني الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما كانت صفته وأيضاً: هو مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المتمون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم.³ ويمكن إعطاء التعريف الإجرائي للأداء المتميز، بأنه: أعلى درجة من الدرجات (مستوى من المستويات) يصل إليها أداء الفرد وينفرد بها من خلال مهاراته وخبراته المتراكمة وقدراته مما يعكس مستوى أدائه على نجاح المنظمة وتفرداها على منافسيها.

وعلى هذا تبرز إلينا أهم الخصائص التي يتصف بها الأداء المتميز:

¹ رباحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 5، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016 ص 41.

² علاء فرحان طالب الدعيمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمنونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، جامعة كربلاء، 2013 ص 187.

³ بصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 17، 2017، ص 179.

- الأداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر.
 - الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
 - الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع.
- وتكمن أهمية الأداء المتميز في:
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى الدعم والتطوير للنهوض بأدائها.
 - التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام المنظمة.
 - خلق بيئة تدع وتحافظ على التحسين المستمر.
- ◀ أهداف الأداء المتميز: يمكن تلخيصها فيما يلي¹:
- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
 - الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتحسين العمل الجماعي.
 - تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
 - تحسن نوعية المخرجات.
- ◀ العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز:

¹ أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني، غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغزي للمعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 38، 2016، ص 276.

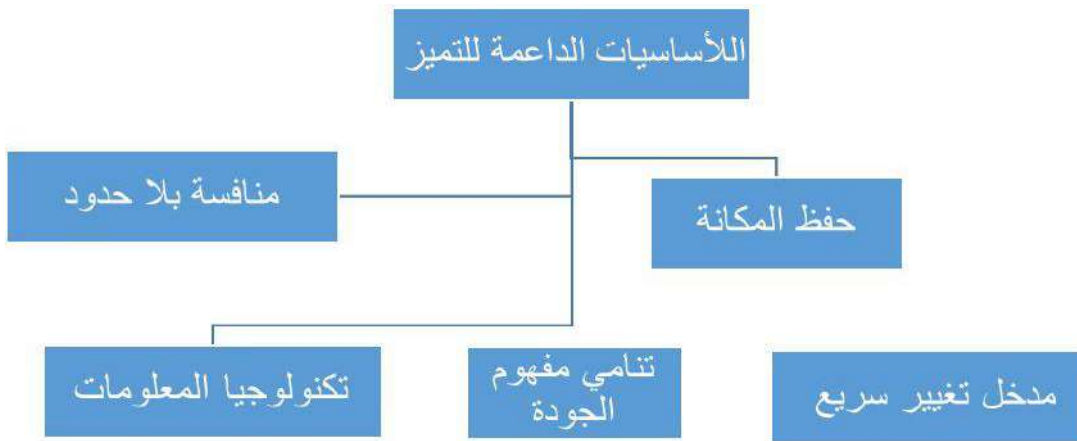
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة فبدأت هياكل المنظمات بالتسطح وقد بدأ أيضا ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال فتسعى المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد بسبب الرغبة في التميز، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة.¹

ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة بما يلي:²

- معدلات التغير السريع.
- منافسة بلا حدود.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (4.1): دوافع الأداء المتميز:



المصدر: عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة للمستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003 صفحة 6.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن للتميز خمسة دعائم أساسية تكمل بعضها البعض يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغير السريع يجب أن تهتم بالتطور التكنولوجي بتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق.

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الكلية التقنية الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013، ص 179.

² فسمه صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، العدد 23، 2017، ص 157-158.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

◀ متطلبات الأداء: من خلال المعلومات السابقة يتضح لنا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفير المقومات التالية:¹

أولاً: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجه الرئيسية للمنظمة ونظريتها المستقبلية.

ثانياً: هياكل التنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تتميز بدرجات أعلى من اللامركزية وعمق استخدامها لتقنيات الاتصال.

ثالثاً: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظومة.

رابعاً: نظام متطور لتأكد من الجودة الشاملة بتحديد آليات تحلية العمليات وأساس تحديد مواصفات الجودة ومعدلات السماح وضبط الجودة ومحل تصحيح انحرافات الجودة.

خامساً: نظام معلومات متكامل ينظم آليات صد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.

سادساً: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين قواعد وآليات التخطيط واستقطاب وتكوين موارد بشرية وتنميتها وتوجيه أدائها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأساس تعويض العاملين وقف نتائج الأداء.

سابعاً: نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد تحديدي الأعمال والوظائف التنفيذ عمليات المنظمة وأساس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقاعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات والنتائج.

ثامناً: نظام متكامل لتقييم أداء فردي وجماعي وفريق العمل وأداء مؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بقياس إلى الأهداف ومعايير والأداء المفرد. تاسعاً: قيادة فعالة تتولى وضع الأساس والمعايير وتوفير المقومات التنفيذية السلمية لخطط وبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

الفرع الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المتميز:

◀ أبعاد الأداء المتميز: يعد الأداء المتميز هدف جميع المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على عملائها ولكي لتصل إلى مبتغاهما

لا بد ان توفر الجو الملائم من خلال أبعاد الأداء المتميز:²

• **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المبدأ على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات.

¹ مصطفى بوشية، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، ملكرة ليل شهادة للناستر في الإدارة والتنظيم الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، غير منشورة، ص10.

² غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص147، 148، 149.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

• المبادرة والإبداع: مدى مبادرة الموظف على تقديم أفكار واقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل مميزة تساهم في تطوير الأداء.

• التعاون والالتزام الوظيفي: يتمثل في درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة المتعاملين الداخليين ومدى إيجابية في التعامل والتعاون معهم كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف م خلال إلزامه بأنظمة المؤسسة واحترامه لها.

• المشاركة وتحمل المسؤولية: يتضمن هذا المبدأ كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب التواصل بين الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفتحات الوظيفية وبما يحقق استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

• التعلم والتحسين المستمر: هو أسلوب من الأساليب والوسائل المختلفة المستخدمة لتعزيز مهارات العاملين بمختلف أنواعها ويركز هذا المبدأ بدوره على مدى رغبة وقدرة الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة.

• تقييم الأداء والتقدير: يتضمن كيفية قيام المؤسسة بإيجاد نظام متكامل لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية للاستفادة من مخرجاته في تطوير وتحسين أدائهم ووجود آليات لتقديرهم ومكافأهم بما يساهم في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية وتعظيم الأداء.

• تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية: ويتضمن هذا المبدأ على كيفية قيام المؤسسة بتبني وتطبيق استراتيجيات وسياسات تساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية ومعارفهم بما يشمل التدريب والتعليم المستمر ويساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

◀ معايير الاداء: وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

- **الجودة**: كيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان.
- **الكمية**: يقصد بالكمية العمل المنجز.
- **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من المواد الغير القابلة للتجديد أو التعويض.
- **الإجراءات**: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العامل والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها.

¹ رزيقة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، غير منشورة، ص72.

الفرع الرابع: بعض نماذج التميز في العالم:

يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق الأداء المتميز من خلال نماذج التميز فنماذج التميز عبارة عن مجموعة من المعايير بأوزان محددة وفق أسس علمية، لذلك عملت الكثير من دول العالم على إنشاء هذه الجوائز لتحقيق طموحها وفق ما يتأقلم مع ثقافتها وامكانياتها ومبادئها ومن أهم النماذج:

1. نموذج ديمنغ: الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماط التميز وأنشأه اليابان في 1951 حيث اتبعت اليابان استراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية بغية جذبها للاستثمار فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الإدارة الأمريكيين إلى اليابان الذين لم يجدوا اهتماما بأفكارهم في أمريكا ليجدوا اعتناقا كلياً لها في أوساط اليابانيين ومن أشهرهم إدوارد ديمنغ وزميله جوزيف جودان.¹

وتعتمد آلية عمل النموذج على النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسة هي:

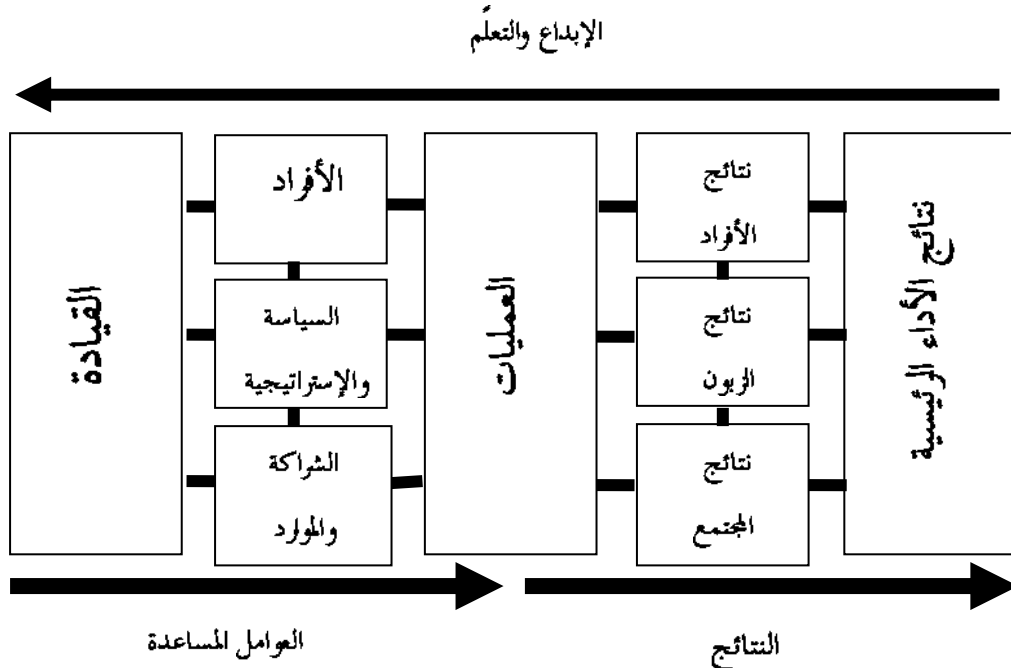
- **التوجه**: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
 - **الدعم**: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.
 - **التنفيذ**: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة ومراقبة وصيانة الأنشطة وأنشطة التحسين.
 - **النتائج**: والتي تقاس من خلال معيار التأثير وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.
2. النموذج الأوروبي للجودة (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة): تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لايجاد والحفاظة على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها وفي بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية.²

يمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

¹ ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لبليل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسينة، 2016، غير منشورة، ص112، 113.

² فيروز زروخي، الأخضر الفلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسينة، الجزائر، 2018، ص176، 177.

الشكل رقم (5.1): النموذج الأوروبي للتميز:



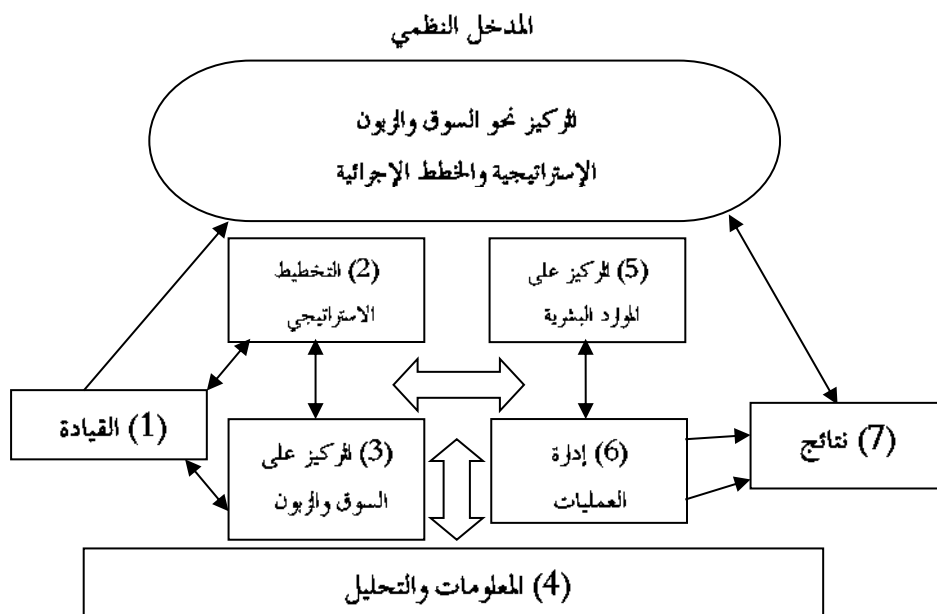
المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة Efqm

www.efqm.org.the efqm excellence model innovation efqm publication, 2010.

3. نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي: أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج في 1987، ويستمد

أفكاره من نموذج ديمغ الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء.¹

الشكل رقم (6.1): نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي:



¹ إعلام سراي، مرجع سبق ذكره، ص115، 116، 117، 118.

Source: Mike K.& Rosalyn A. (1999) “Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria” International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16 No.5, p.487.

4. نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز: يعد برنامج دبي للداء الحكومي التميز أحد أهم المبادرات الحكومية التي تم اطلاقها مع

بداية النهضة الشاملة بإمارة دبي. يتميز النموذج منذ انطلاقه بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية والفنية بين جهات

وأفراد مصنفين بحسب ما قدموه من إنجازات حكومية وهو ما يزيد من تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين للظفر بالمراكز الأولى

ضمن فئات البرنامج المختلفة التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج كما يهدف إلى:¹

• تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.

• دعم برنامج التنمية والتطوير في الدوائر والجهات الحكومية تحسب الإنتاجية وزيادة الكفاءة بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.

• نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.

المطلب الثالث: استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

يحتل موضوع استراتيجية تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى لدى جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لاعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو منظمة وذلك من خلال بناء مهارة وكفاءة الأفراد وتغيير معارفهم وزيادة معلوماتهم.

وتعمل جميع المؤسسات على إنجاح استراتيجيتها التدريبية وذلك بتوفير العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية. وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذا المطلب تقديم الجانب النظري لاستراتيجية التدريب وذلك من خلال التطرق إلى (المفهوم، الخطوات، المعوقات... الخ).

¹ دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، إصدار 14 تاريخ 11/02/2014، ص11.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تحدياً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين¹.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين².

ومما سبق يمكننا استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات

¹ Appleby, A, and Marvin, S., **Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status**. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

² Denis Leonard, Rodney McAdam, **The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model**: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

◀ مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

◀ التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

◀ اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

◀ اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

◀ اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

◀ اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات

الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد

البشرية وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي¹:

¹ مؤيد السائم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص13-15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
* هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- 5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.¹

¹ جمال أبودوتة، ورياض طهاسار، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اليومك: مجلد 20، العدد 4-4، 2004، ص1975.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

الفرع الثاني: خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية¹:

1. تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
 2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
 3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
 4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
 5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة،² حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

² Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, **Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?**, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

1. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
2. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
3. جمود القوانين والتشريعات.
4. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
5. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
6. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
7. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
8. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وفي الأخير يمكن القول بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن المؤسسات بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التدريب على الأداء

التميز للعاملين.

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية وقد تم ترتيب هذه الدراسات حسب الأقدمية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها:

لتحقيق أهداف الدراسة، تناول هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية وهو أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين، لأن استعراض الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في عملية البحث العلمي حيث يستفيد منها الباحث في:

- ◀ تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي؛
 - ◀ تزويد الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجراءات الاصطلاحية التي يحتاجها؛
 - ◀ كما أنّها تؤكد له بعدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية؛
 - ◀ يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها؛
 - ◀ يضيف معلومات مفيدة تساعد الباحثين لإكمال ما توقف عنده من سبقهم من الدارسين في الموضوع نفسه، ومكمل لما سوف يعرض من خلال البحث.
- لذلك خصص هذا العنصر لطرح الدراسات والبحوث السابقة محل البحث وقد تم تصنيفها وفق الحدائث، وتم تصنيف دراسات كل متغير مستقل على حدي.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل استراتيجية التدريب:

1. تامي عماري وواضح العمري، واقع استراتيجية التدريب المستمر في المؤسسات الاقتصادية - فرع سونلغاز أدرار-، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد (21)، العدد (01)، المسيلة، 2022/03/30، ص ص: 324-350.

تمحورت إشكالية الدراسة حول إلى أي مدى يمكن لاستراتيجية التدريب المستمر أن تساهم في تحسين المؤسسات الاقتصادية؟، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداتي الملاحظة والمقابلة، وضمت إجراءات البحث اختيار عين مكونة من عمال مؤسسة سونلغاز فرع أدرار . سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) على المستوى الوطني عامة وفرع أدرار خاصة، كما سلط الضوء على واقع هذه الاستراتيجية المستمرة في المؤسسات الاقتصادية وأبرز المعوقات التي تواجهها في مجال تبنيها الاستراتيجية في ممارسة وظيفة التدريب المستمر، وسعى لمعرفة القواعد والأسس العلمية والعملية المتبعة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

في وضع استراتيجيات التدريب المستمر داخل المؤسسة الاقتصادية وآليات تطبيقها وتقييمها من خلال تحليل معطيات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ لاستراتيجية التدريب المنتهجة من طرف الشركة الدور الكبير في تطوير وتحسين مستواها ومواكبتها للتقدم الحاصل في مجالها؛
◀ ارتأى الباحث أن الشركة محل الدراسة كرائدة في مجال الطاقة الذي يعد عصب اقتصاد الدولة تحتاج إلى أكثر مما هو موجود من مناهج تدريبية حديثة؛

◀ مدى جدية وتفاني شركة سونلغاز في تأهيل طاقمها العمالي بمختلف مستوياته، ويتمظهر هذا من خلال ثقافة المؤسسة واستراتيجية التدريب التي توضحت بعد البحث.

2. وردة قرمطي والحضر بن أحمد، استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، المجلد (06)، العدد (01)، مكرر (01)، الجلفة، 2020/06/30، ص ص: 248-299.

تمحورت إشكالية الدراسة حول فيما إذا كان بالإمكان أن تؤثر استراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة؟، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم أداة الاستبانة وضمت إجراءات البحث اختبار عين مكونة من (40) موظف من عمال خزينة ولاية الجلفة. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة مدى تبني استراتيجية التدريب وواقعه ومدى التزام الإدارة العليا به ومدى تنوع البرامج التدريبية في خزينة ولاية الجلفة، وكذا دراسة مدى وجود سلوك إبداعي لدى الموارد البشرية في ذات الخزينة. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ يعتبر التدريب استراتيجية تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات وأداء الموارد البشرية، كما تساعد استراتيجية التدريب في تحقيق أهداف الموارد البشرية بشكل خاص وأهداف المنظمة ككل بشكل عام؛

◀ تساهم استراتيجية التدريب في اتخاذ قرارات المنظمة بفعالية؛

◀ إن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطاً، وأن مستوى بعد تنمية المعارف والمهارات بخزينة ولاية الجلفة كان مرتفعاً، وأن مستوى دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتنمية الاتجاهات الإيجابية بخزينة ولاية الجلفة كان متوسطاً، وذلك من وجه نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

3. د. كندة علي ديب، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، اللاذقية، -سوريا-، المجلد (37)، العدد (03)، 2015/06/16.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما إذا كانت استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية تأخذ ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها؟، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، حيث ضمت إجراءات البحث اختيار عين مكونة من (307) موظف من موظفي مؤسسة شركة نسيج اللاذقية، سوريا.

سع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستراتيجية التدريبية المتبعة في الشركة المدروسة، ومدى انسجامها مع تخطيط المسار الوظيفي، وكذا دراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب المتبعة في الشركة المدروسة والتخطيط للمسار الوظيفي، وتبيين أهمية نشاط التدريب وأهمية مردوده في الحاضر والمستقبل.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ◀ تسهم استراتيجية التدريب في شركة نسيج اللاذقية في تنمية المسار الوظيفي لدى العاملين، إذ أنها تعتمد على المستوى الوظيفي للعامل وتصمم وفقاً للمسار الوظيفي للعاملين في الشركة؛
- ◀ هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، إذ أن (9,57%) من المتغيرات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة تفسرها استراتيجية التدريب المتبعة؛

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين:

1. يحيى أحمد القروء ونوري عبد الودود الجناعي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي، مجلة الأندلس للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد (08)، العدد (48)، سبتمبر 2021.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ماهية العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي في البنوك اليمنية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، كما ضمت إجراءات البحث اختيار عين مكونة من (322) موظف من موظفي البنوك اليمنية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كل من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات، واستراتيجية التدريب والتطوير بالأداء المنظمي في البنوك اليمنية محل الدراسة.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ تهم البنوك اليمنية مجتمع الدراسة اهتماما متوسطا باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير)؛

◀ توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية مجتمع الدراسة؛

◀ إن زيادة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها، يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

2. إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، العراق، غير منشورة، 2018/2017.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية؟، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، حيث ضمت إجراءات البحث اختيار عين مكونة من (95) عامل من عمال شركة الاتصالات العراقية.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على كل من مستوى القدرات الاستراتيجية ومستوى الأداء المتميز لشركات الاتصالات للهاتف النقال العراقية، وكذا دراسة وتبيين أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لهاته الشركات.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ تم التوصل عن طريق النتائج أن مستوى القدرات الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل

والتكيف مع بيعة العمل لدى المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة كان متوسطاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن

القدرات الاستراتيجية تمثل الأرضية الصلبة التي يمكن أن تبنى عليها الشخصية الاستراتيجية القادرة على التعامل مع

المستجدات البيئية بنجاح وتميز؟

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

تم التوصل عن طريق النتائج أن مستوى تصورات شركات الاتصالات عينة الدراسة نحو أبعاد قياس الأداء المتميز جاء متوسطاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تحقيق التميز في العمل هو مطلب كل منظمة لأنه يعني تحقيق الأهداف والتطلعات الموضوعية.

3. هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف (مسيلة)، الجزائر، غير منشورة، 2018/2017.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى فعالية دور ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، حيث ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (229) عامل من عمال المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، والتعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات محل الدراسة، كما سعى الباحث إلى دراسة مدى ارتباط أبعاد تسيير الموارد البشرية بتحسين الأداء في تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر).

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

اتضح للباحث أن المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) وحسب آراء واتجاهات أفراد

العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛

توصل الباحث إلى أن التميز في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في القطاع العام مازال أمامه تحديات كبيرة

يجب أن يتجاوزها من خلال تقبل التغيير، تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي، الاهتمام بالحوافز، أن يكون الموظف

ملما بإجراءات وأنظمة عمله. إلخ، وهذا لالتحاق بركب التميز ومعايير نماذج جائزة التميز.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

4. خالد علي عايد عبد العزيز، معايير الأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن وأثرها في تحصيل الطلبة ودافعيتهم

للإنجاز، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المناهج وأساليب التدريس، عمادة

البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الهاشمية (الزرقاء)، الأردن، غير منشورة، 2010.

تمحورت إشكاليتي الدراسة حول درجة ممارسة معلمي اللغة العربية ومعلماتها لمعايير الأداء المتميز في المرحلة الأساسية في الأردن؟

وهل يختلف تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي ودافعيتهم في مادة اللغة العربية، باختلاف درجة ممارسة معلمهم لمعايير الأداء

المتميز؟، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداتي

الملاحظة والاستبانة، وضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (40) معلم و(1246) طالب من المدارس الحكومية

التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقة اربد الأولى.

حيث سع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة معايير الأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن وأثرها في

تحصيل الطلبة ودافعيتهم للإنجاز.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ أن هناك اهتماماً نسبياً بمعايير التميز لدى المعلمين من حيث امتلاكها وممارستها من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية حيث

تجلى هذا الاهتمام بالنسبة العالية للمعلمين الذين يمارسون معايير التميز؛

◀ تبين أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص المعلم وبين تحصيل ودافعية الطلبة للإنجاز، وذلك أن المعلم الفعال يثير حماسة

الطلبة ودافعيتهم للإنجاز.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1. حدة أسعيد والعربي عطية وخالد رجم، أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،

جامعة ورقلة (الجزائر)، وجامعة سطيف 1 (الجزائر)، المجلد (08)، العدد (02)، 2021/06/10، ص: 131-148.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر استراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي بالقطب 02 لجامعة ورقلة؟، حيث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة،

وضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (101) أستاذ جامعي من القطب الجامعي 2 بجماعة ورقلة - الجزائر -.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم استراتيجية التدريب وأهميتها، والتعرف على مستوى أداء الأستاذ الجامعي، وكذا دراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب وأداء الأستاذ الجامعي.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ يوجد اهتمام متوسط من طرف جامعة ورقلة القطب 02 باستراتيجية التدريب وهذا ما أكدته واقع استراتيجية التدريب بمتوسطه العام وذلك بسبب:

✓ الاهتمام غير الكافي باستراتيجية التدريب من طرف الإدارة العليا مستشف من النظرة السلبية نوعاً ما لآراء العينة المبحوث فيها حول صياغة ووضع خطة لاستراتيجية التدريب وعدم إشراك جهات معينة (نواب، عمداء، أمناء عامون) لإعداد هذه الاستراتيجية؛

✓ مراحل العملية التدريسية تكاد تكون معدومة حسب آراء الأساتذة المبحوث فيهم ف تقييم الأداء غير مبني على أسس علمية وإنما هو شكلي ولا يعكس واقع احتياجات الأستاذ الجامعي وبالتالي تصميم البرامج التدريسية لا تُخدمه عند عملية التنفيذ.

◀ مستوى أداء الأستاذ الجامعي بالقطب 02 لجامعة ورقلة يتميز بمستوى مرتفع ويعود سبب ذلك إلى:

✓ حرص الأستاذ الجامعي الدائم على الرفع من كفاياته التدريسية واعتماده على أسلوب الإلقاء لتحقيق أكبر قدر من المعرفة؛

✓ يسعى الأستاذ الجامعي في غالب الأحيان إلى إقامة علاقات جيدة مع الطلاب تكون له أرضية تمكنه من أداء دوره الأساسي وهو نشر المعرفة مع احترامه لحرية الرأي والتعبير للطلبة.

2. تاج السر محمد فقيري عبد الله، أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين، خطة بحث تكميلي لنيل درجة

الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، غير منشورة، 2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر تبني هيئة الطرق والجسور استراتيجية التدريب وتطوير العاملين على أداء العاملين؟، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، وضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (200) عامل من عمال المؤسسة هيئة الطرق والجسور والمصارف المائية بالسودان.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من استراتيجيات التدريب والتطوير وتحديد احتياجاتها، والوقوف على أثر تصميم البرامج التدريبية، وتوضيح وتقييم أثر تنفيذ العملية التدريبية على أداء العاملين ببيئة الطرق والجسور والمصارف المائية بالسودان؛

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ تحدد هيئة الطرق والجسور كافة احتياجات التدريب للمستويات المختلفة؛

◀ تعد هيئة الطرق والجسور الخطط التدريبية اللازمة لكل المستويات؛

◀ تدعم الإدارة العليا هيئة الطرق والجسور العملية التدريبية من خلال دعم المتدربين المجتازين للدورة التدريبية؛

◀ تراقب الإدارة العليا هيئة الطرق والجسور عمليات تنفيذ البرامج التدريبية؛

◀ تشجع الإدارة العليا المتدربين على الانخراط في البرامج التدريبية.

3. حنان محمد محمد سعيد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، بحث تكميلى مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة

الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، غير منشورة، 2019.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم؟، حيث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداتي الملاحظة

والاستبانة، كما ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (190) موظف من موظفي شركات البترول بالسودان.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول المعنية

بالبحث، وتسليط الضوء على موضوعي التدريب وأداء العاملين كفلسفة استراتيجية، وكذا التعرف على مستوى كل من تطبيق

استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ هناك علاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجية التدريب تتمثل في "مراحل العملية التدريبية" وأداء العاملين؛

◀ توجد علاقة بين دعم والتزام الإدارة العليا وأداء العاملين؛

◀ توجد علاقة بين تنوع البرامج التدريبية وأداء العاملين؛

◀ توجد علاقة بين مراحل العملية التدريبية وأداء العاملين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

4. د. عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث،

الأردن، المجلد (04)، العدد (01)، 2018.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هو أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية؟، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، كما ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (54) موظف من موظفي مؤسسة دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.

سع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، وتسلط الضوء على موضوعي التدريب وأداء الموارد البشرية كفلسفة استراتيجية في دائرة الأرصاد الجوية، وكذا التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب في الدائرة محل الدراسة.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ تطبق دائرة الأرصاد الجوية الأردنية استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)؛

◀ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية جاء مرتفعاً، مما دل على أن الموارد البشرية في الدائرة تمتلك معارف ومهارات أساسية ضرورية لإنجاز العمل، وتتمتع بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين، ولديها الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية وتطبيق الأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل؛

◀ أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الاهتمام في تطبيق استراتيجية التدريب يؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية.

5. وليد قرونقة، أهمية استراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية، أطروحة مقدمة

لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الدور الثالث في ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم اقتصادية،

تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، الجزائر، غير منشورة، 2017-2018.

تمحورت إشكالية الدراسة حول أي مدى يمكن لاستراتيجية التدريب أن تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية؟،

وما هو موقعها في المؤسسات البترولية الجزائرية؟، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداتي الملاحظة والمقابلة، وضمت إجراءات البحث اختيار عينة من المؤسسات العمومية تابعة لمجمع سونطراك بحاسي مسعود - الجزائر -.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز حتمية الانتقال من التدريب كنشاط إلى التدريب كاستراتيجية، والتعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للتدريب بالمؤسسات البيروقراطية، وكذا معرفة أثر استراتيجية تدريب المورد البشري على أداء العاملين. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

◀ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في جميع مؤسسات عينة الدراسة من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها؛

◀ يتم تصميم عملية التدريب بناء على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسات، كما أن عملية التصميم تقوم على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؛

◀ يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة؛

◀ نوع التدريب المطبق في جميع هذه المؤسسات هو التدريب التخصصي؛

◀ تعاني جميع مؤسسات عينة الدراسة من غياب استراتيجية تقييم أداء العاملين وهذا ما أثر على تنافسية الأفراد وتحديد الأفراد المتميزين منهم؛

◀ غياب تام للاستراتيجية العامة لجميع مؤسسات عينة الدراسة، مما يترتب عليه غياب استراتيجية التدريب.

6. أنس أديب فخري سلطان، أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط للرأس المال البشري،

أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال،

جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، غير منشورة، 2015.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما إذا كان يوجد أثر لتطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة

الأردنية؟، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، كما

استخدم أداة الاستبانة، وضمت إجراءات البحث اختيار عينة تمثيلية في (10) مستشفيات خاصة بقياس 200 مدير ورئيس

قسم من العاملين بالمستشفيات الخاصة الأردنية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من تطبيق استراتيجية التدريب وتطبيق مراحل العملية التدريبية وتنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين)، ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ◀ أن الشركة تهتم بتعزيز رأس المال البشري فيها بدرجة مرتفعة؛
- ◀ أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تدرك فاعلية تحديد القصور في كفاءة العاملين، وذلك بوضع البرامج التدريبية اللازمة وتحدد الاحتياجات التدريبية الملائمة لرفع كفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائهم لترتقي بهم في تحقيق التميز في الأداء؛
- ◀ أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تهتم بتصميم البرامج التدريبية بما يتناسب واحتياجات العاملين، وذلك من خلال اتباع الطرق العلمية والتي تحتوي على مجموعة من الخطوات والأساليب تتمثل في تحديد أساليب ومواد ومستلزمات التدريب كذلك تحديد مكان وزمان التدريب حرصاً منها على تحقيق الأداء المتميز؛
- ◀ أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تحرص على تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له ويبدو بأنها تلتزم بتنفيذ البرامج التدريبية والمخطط لها من حيث المواد والمستلزمات والوقت والمكان لتلبية احتياجات العاملين والارتقاء بهم لتحقيق أداء متميز؛
- ◀ أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تهتم بالأخذ بأراء العاملين ومقترحاتهم في وضع البرامج التدريبية اللاحقة وذلك تجنباً للمشكلات، ومن أجل تحسين الأداء المتوقع من العاملين، ولأهمية التقييم في تطوير وتحسين أدائهم؛
- ◀ أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تعطي اهتماماً كبيراً في تنوع البرامج التدريبية التي يقدمها من أجل رفع فاعلية العاملين وإكسابهم الكفايات والمهارات القيادية التي تتطلبها تنفيذ مهامهم وواجباتهم بالصورة المطلوبة.

7. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، غير منشورة، 2013.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما إذا كانت توجد علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعد بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على أداء العاملين في شركة نفط

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

الكويت؟، حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم أداة الاستبانة، كما ضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (96) مدير من شركة نفط الكويت. سع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التوجه الإبداعي واستراتيجيات التدريب وأداء العاملين، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين في شركة نفط الكويت. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ◀ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الكويت؛
- ◀ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي المتمثلة في (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الكويت؛
- ◀ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الكويت؛
- ◀ أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية حرص العاملون على فهم مشاكل العملاء لتقديم الحلول المناسبة لهم، كذلك تبيين أهمية حرص العاملون على الجدية في العمل واستخدام الوقت في عمل منتج، وأن ذلك يمكن العاملون من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب، إضافة إلى أنه تبين أن العاملون يحرصون على اكتساب مهارات جديدة في العمل وعلى إنجاز جميع المهام المطلوبة، ويحرصون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية، هذا فضلا عن اهتمام العاملون بالحفاظ على علاقات إنسانية مع العملاء في تسيير العمل.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

أولا: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل استراتيجية التدريب:

1. Kock and Ellström, "Formal and integrated strategies for competence development in "SMEs", Sweden, 2011.

استراتيجيات رسمية ومتكاملة لتطوير الكفاءة في "SMEs".

تعتبر هذه الدراسة من أحدث الدراسات في مجال التدريب، والتي اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من (14) منظمة أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في السويد، وذلك لمعرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة للعاملين فيها على تطوير المهارات لديهم. وقد أظهرت هذه الدراسة أن هنالك تأثير معنوي لهذه البرامج في تحسين مهارات العاملين، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن التدريب بحاجة إلى تحسين بيئة التعلم في المناخ التنظيمي حتى يأتي بالنتائج المنشودة منه في تحسين المهارات المطلوبة لإنجاز العمل بشكل متميز.

2. Gascó ET el, "The use of information technology in training human resources, an E-learning case study", Spain, 2004.

استخدام تقنية المعلوماتية في تدريب الموارد البشرية، دراسة حالة التعلم الإلكتروني.

توصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية قد ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفاعلة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها، وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية لتصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

3. Sarevy and Luks, "Does training influence outcomes of organizations? Some (Australian) evidence", Australia, 2004.

هل يؤثر التدريب على نتائج أداء المنظمات؟ بعض الأمثلة والأدلة الأسترالية.

أما هذه الدراسة والتي استهدفت (3867) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في استراليا، فقد أظهرت أن الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة، أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

ثانيا: الدراسة التي تناولت المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين:

1. Pakwihok, "Achieving superior corporate performance and the characteristic of managerial dimensions", Thailand, 2010.

تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

هدفت هذه الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلاند، ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وأن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز، وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية، وأن أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية و جودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

1. Marda Jasim alhooti, Manolo lantos, "The effect of E- training on employee performance of gulf petrochemical industries", Bahrain, 2020.

أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في الصناعات البتروكيمياوية الخليجية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية في مملكة البحرين (GPIC)، وجاءت هذه الدراسة انطلاقاً من أن القدرة التنافسية للمؤسسات البترولية تتطلب فعالية كبيرة في عملياتها التجارية، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات الرائدة بشكل كبير على أداء العاملين ذوي الكفاءة العالية، والذين يحتاجون بدورهم إلى تدريب فعال، لذا سعت شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية (GPIC) للاستفادة من التدريب الإلكتروني لتدريب العاملين فيها بشكل أسرع وأكثر فعالية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية (GPIC)، بلغ عددها 94 عامل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية (GPIC)؛
- ◀ هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◀ هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2. Al shawabkeh and Al sawalhah, "Effect of training strategies on employees' performance: A practical study in Amman's municipality, 2019.

أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين: دراسة عملية في بلدية عمان.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين كدراسة عملية من منظور موظفي بلدية عمان في الأردن، وهي تتألف من (550) فردا وهو عدد جميع الموظفين، تم أخذ عينة عشوائية من (250) فردا، وبلغ عدد الاستبانات المقبولة (201)، تمت معالجة بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تنفيذ استراتيجيات التدريب في بلدية عمان كان متوسط المستوى وأداء الموظفين أيضا متوسط المستوى، وأن لاستراتيجيات التدريب تأثيرا إحصائيا مرتفعا على أداء الموظفين، كما اقترحت هذه الدراسة ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية بانتظام لجميع الموظفين في بلدية عمان، وزيادة ميزانية التدريب.

3. L.B. Martins, Thais zerbini, Francisco, J. Medina 2019, "Impact of online training on behavioral transfer and Job performance in a large organization", Brazil, 2019.

تأثير التدريب عبر الإنترنت على التحويل السلوكي والأداء الوظيفي في المؤسسات الكبيرة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تغيير سلوك الأفراد العاملين وتفعيل أدائهم الوظيفي في أحد أكبر المؤسسات المالية في البرازيل، وأعتمد الباحثون في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجميع البيانات الأولية من عينة قدر تعدادها 3600 موظف في أحد البنوك العامة البرازيلية، من الذين شاركوا في دورات تدريبية إلكترونية من مقرات عملهم، وبعد مرور ستة أشهر قام المشرفون عليهم بتقييم تأثيرات التدريب الإلكتروني على سلوكيات عمل رؤوسهم ومستوى أدائهم الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

◀ ساعدت دورات التدريب الإلكتروني من مكان العمل على تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف الضرورية للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي؛

◀ استراتيجيات التعلم المطبقة في التدريب الإلكتروني تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء أفضل للمتدربين في مكان العمل؛

◀ ساهم المشرفون والأقران داخل مجموعات التدريب الإلكتروني على إظهار السلوكيات الصحيحة أو المتوقعة في العمل، مما أدى إلى تغيير السلوكيات في العمل نحو الأفضل؛

◀ ساهمت العوامل الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المحيطة بعملية التدريب الإلكتروني في زيادة دافعية المتدربين اتجاه التدريب الإلكتروني.

4. Irum et al, "impact of training employee performance: A study of telecommunications sector in Pakistan", 2012.

أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ممارسات تدريب قطاع الاتصالات في باكستان لتحديد أثرها على أداء الموظف حيث استخدم الباحثون أسلوب الاستقصاء والأدبيات وأداة الاستبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح أي منظمة يعتمد على تحقيق أهداف برنامجها التدريبي بعد تصميمه بمنهجية خاصة من أجل تعزيز الأداء، وقد تم توزيع الاستبيانات على (360) من الموظفين في شركات الاتصالات، وخلصت هذه الدراسة إلى أنه إذا استثمرت المنظمات في نوع من أنواع التدريب للعاملين لديها، فإنها تعزز أداء العاملين فضلا عن تطوير الكفاءات والمهارات، إضافة إلى اعتبار التدريب وسيلة مفيدة للتعامل مع التغيرات الخارجية لبيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي السريع، والمنافسة الشديدة في السوق.

5. Teresa Brannick et al, "Service management practice- performance model: A focus on training practices", Ireland, 2002.

ممارسات إدارة الخدمات، نموذج الأداء: التركيز على ممارسات التدريب.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة، وقد قام الباحثون بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (143) شركة خدمية تعمل في جمهورية إيرلندا، ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المراد الوصول إليها فقد قام الباحثون بتصميم استبانة تضمنت البرامج التدريبية التي تم استخدامها في تنفيذ هذا النشاط الهام في الشركة تم توزيعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات خدمية تعمل في القطاع الخاص، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم وفي الوقت اللازم من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين في الشركة على تقديم خدمات ذات مستوى جيد ومهارة عالية، وبالتالي سوف يعمل على زيادة رضا الزبائن.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالتالي:

الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين لاحظنا ما يلي:

- 1- قلة توفر دراسات سابقة تناولت موضوعي استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين معا، وهذا ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات، مما جعل من هذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة فيما يخص التدريب الأمثل للمورد البشري في المؤسسة، من خلال التركيز على الأداء المتميز للمورد البشري ومقومات تحقيقه، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة التدريب بشتى أنواعه كاستراتيجية تطويرية للأداء البشري؛
- 2- تميزت الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال تفصيل وتسلسل المعلومات والأفكار في عرض المفاهيم المرتبطة باستراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين؛
- 3- سمحت هذه الدراسة بشرح وتوضيح واقع تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسة محل الدراسة، كما تم إثراء هذه الدراسة بمجموعة متنوعة من الملاحق لتوثيق ما تم تقديمه وشرحه؛
- 4- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يشري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحثين في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة؛
- 5- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها؛
- 6- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ حاولنا الربط بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين، لهذا تعد من بين الدراسات القليلة في هذا الموضوع.

الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2022/2021 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية ورقلة (الجزائر).	تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2002 إلى 2021، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، سوريا، السودان، السعودية، ليبيا، الكويت، البحرين، سلطنة عمان، الأردن، اليمن، العراق، البرازيل، باكستان، إيرلندا، السويد، إسبانيا، أستراليا، تايلاند.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 52 عامل في المديرية الجهوية بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة.	ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى فئة معينة من مجتمع الدراسة، كما أن هناك العديد من الدراسات كانت عيناتها عشوائية، فيما أن عدد العينات كان أكبر من عينة الدراسة الحالية.
من حيث منهج الدراسة	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، مع لفت النظر أن هناك كم دراسة مستثناة اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: وهي "المديرية الجهوية لولاية ورقلة.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، إنتاجية، إلخ).
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين، ثم دراسة أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.	تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد من متغيرات مختلفة منها: - الأداء الوظيفي؛ - استراتيجية التطوير؛ - التوجه الإبداعي؛ - التدريب الإلكتروني.
من حيث الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التدريب وأثرها على الأداء المتميز للعاملين.	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين وتم ربطها بمتغيرات وأبعاد مختلفة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة كل متغير على حدى وخاصة المتغير المستقل "استراتيجية التدريب".

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ◀ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل استراتيجية التدريب والمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين؛
- ◀ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان الأهمية والأهداف من هذه الدراسة؛
- ◀ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث والتعمق في الموضوع؛
- ◀ المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
- ◀ الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة؛
- ◀ المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛
- ◀ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للإطار النظري لموضوع استراتيجية التدريب، وذلك من خلال عرض لماهية استراتيجية التدريب وأهميتها في ربط التوازن بين جميع أقسام ووظائف المؤسسة، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كله يتم عن طريق التخطيط الجيد لبرامج التدريب، والتي يشترط فيها أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات من أجل ضمان تحديث لمعارف العمال وكذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في التنافس، وخاصة ونحن بصدد دراسة قطاع يمتاز بشدة المنافسة وهو قطاع التأمينات.

كما تبين من خلال استعراضنا لهذا الفصل أن استراتيجية التدريب تعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطرة من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام باستراتيجية التدريب تضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء للعاملين لديها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسين في الإنتاج والإنتاجية.

أما فيما يخص الأداء المتميز للعاملين واستعراضنا في هذا الفصل لماهية الأداء المتميز للعاملين اتضح لنا جليا أنه حتى تضمن المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة للأداء المتميز يجب أن تكون عمليات التدريب والتحفيز في الوقت المناسب. بالإضافة إلى كل هذا تم التطرق أيضا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا، حيث ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية
التدريب على الأداء المتميز
للعاملين بالشركة الوطنية للتأمين
Saa - المديرية الجهوية ورقلة-

2008 - 2009

الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لاستراتيجية التدريب والأداء المتميز سنحاول في الفصل التطبيقي معرفة واقع تطبيق استراتيجيات التطبيق وأثرها على الأداء المتميز في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين حيث تمحور المبحث الأول حول الطريقة والأدوات المستخدمة والذي يندرج تحته مطلبين، فالمطلب الأول يركز على طريقة الدراسة (مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة) أما المطلب الثاني فستتطرق فيه إلى أدوات الدراسة المستخدمة والبرامج والمعالجات المستخدمة في التحليل.

أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من أجل الوصول للاستنتاجات الخاصة بالدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من اجل إسقاط الجانب النظري على الواقع ومن اجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول الشركة الوطنية للتأمين على مستوى المديرية الجهوية ورقلة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين أكبر شركة تأمين من حيث رأسمالها في الجزائر الذي يقدر بـ 20 مليار دينار وهي أول شركة تأمين في الجزائر نشأت في 12 ديسمبر 1963، هي شركة مساهمة تحتل أكبر حصة سوقية تقدر بـ 20% من سوق التأمينات، تضم 15 مديرية جهوية من بينها المديرية الجهوية بورقة مجتمع الدراسة، يبلغ عدد العاملين بالشركة إلى تاريخ 2020/12/31 حوالي 3319 عامل على المستوى الوطني. وبلغ عدد العمال التابعين لمديرية الجهوية بورقلة حوالي 137 عامل موزعة على جميع الرتب والوظائف والمستويات الإدارية وكذا الفروع والوكالات (تقوت، الوادي، غرداية، تمنراست، ورقلة، عين صالح، إيليزي، بسكرة..).

الجدول رقم (1.2): مجتمع الدراسة:

المديرية	تاريخ التأسيس	نوع الشركة	عدد العاملين
المديرية الجهوية لولاية ورقلة	12 ديسمبر 1963	شركة عمومية ذات طابع اقتصادي	137 موظف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

I. **مجتمع الدراسة:** لقد تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين SAA كمجتمع الدراسة وقد اختيرت المديرية الجهوية بورقلة من بين 15 مديرية في الجزائر، وهذا الاختيار تم بناء على التغيرات الوظيفية التي حدثت مؤخرا، كما أن المجتمع الدراسة ضم مجموعة من الموظفين بمختلف رتبهم.

II. عينة الدراسة:

الجدول رقم (2.2): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	55	52	03	00
النسبة المئوية	%100	%94.55	%5.45	0.00%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

يتشكل مجتمع الدراسة من 75 موظف من عدة مستويات إدارية مختلفة على مستوى المديرية الجهوية بورقلة، وقد تم توزيع الاستبيان على العينة العشوائية المكونة من 55 موظف من 75 موظف لأن 20 موظف الباقية أغلبهم في عطلة أو مهمة إدارية تعذر الاتصال بهم، إذن عدد الاستمارات الموزعة 55 استمارة استبيان على مستوى المديرية الجهوية بورقلة وتم تحصيل 52 استمارة من أصل 55 موزعة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

- I. **المتغيرات المستقلة:** تتمثل في استراتيجية التدريب، والتي بدورها مقسم إلى عدة أبعاد مشكلة بذلك المتغيرات المستقلة وهي كالاتي: أبعاد استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية).
- II. **المتغير التابع:** المتغير التابع يتمثل في الأداء المتميز للعاملين والذي بدوره مقسم إلى عدة أبعاد مشكلا بذلك المتغيرات التابعة وهي كالاتي: أبعاد الأداء المتميز للعاملين (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان والأساليب الإحصائية.

أولا: الاستبيان: للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان (الملحق رقم 02) كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على (44) عبارة، (5) عبارات للمعلومات العامة، و(20) عبارة للمتغير المستقل استراتيجية التدريب مقسم إلى (03) أبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا (10) عبارات، تنوع البرامج التدريبية (5) عبارات، مراحل العملية التدريبية (5) عبارات) و(19) عبارة للمتغير التابع الأداء المتميز للعاملين مقسم إلى (3) أبعاد وهي (معدل الأداء (06) عبارات، سلوك الأداء (07) عبارات، استمرارية التميز (06) عبارات).

وقد تم توزيع (55) استبيان تم استرجاع (52)، ولم يستبعد منها أي استبانة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية: لتحليل النتائج تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم ال اجتماعية SPSS النسخة 19، من

أجل تفرغ وترميز الإجابات، ولتحليل الإحصائي للبيانات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ من أجل قياس درجة ثبات الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة؛
- أسلوب الانحدار البسيط، معامل الارتباط من أجل التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كل على حدي؛
- تحليل التباين الأحادي أنوفا من أجل التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛
- من أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (3.2): أوزان المتوسط الحسابي المرجح الخماسي:

الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
نوعاً ما	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (موضوعات مختارة)، دار خوارزم العلمية، 2017، ص 541.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك

تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

أ- صدق أداة الدراسة:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة

متخصصين في هذا المجال (الملحق رقم 03)، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها

النهائي.

ب-ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لشركة الوطنية للتأمين ورقلة نسبتها ممتازة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم (4.2): نتائج صدق المقاييس المستخدمة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ:

عدد العبارات	44
معامل ألفا كرونباخ	0.947

المصدر: من إعداد الطالبيين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 94.7% حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول لنفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة لذا سنتناول في هي هذا المبحث:

*المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

*المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية:

سنتطرق في هذه الفقرة إلى دراسة توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

I. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (5.2): التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	32	5.61%
أنثى	02	.5/38
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (6.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الذكور (61.5%) والإناث (38.5%)، أي يمثل الذكور 32 فرد من العينة مقابل 20 فرد من الإناث.

II. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (6.2): التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عون	7	13.5%
إطار	25	48.1%
إطار سامي	20	.5/38
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (7.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الإطار (48.1%) والإطار السامي (38.5%) وهي نسب ممتازة، والعون (13.5%) بنسبة مقبولة، وتمثل النسب في 25 فرد من الإطار و20 فرد من الإطار السامي أما العون فيمثل 07 أفراد من إجمالي العينة.

III. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7.2): التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي أو أقل	12	%23.1
جامعي	22	%42.3
دراسات عليا	18	%34.6
المجموع	52	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول (8.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستويات التعليمية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية أي التي لها مستوى جامعي بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 42.3% وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للشركة في حين نجد الفئة الثالثة التي لها مستوى دراسات عليا بنسبة 34.6% وهي نسبة ممتازة تحسب لصالح الشركة، ثم تليها الفئة الثالثة التي لها مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 23.1% وهي نسبة مقبولة.

IV. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (8.2): التوزيع التكراري للعينة حسب العمر:

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	2	3.8%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	44.2%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	24	46.2%
50 سنة فما فوق	3	5.8%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول رقم (9.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين الفئات العمرية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة بين 40 سنة وأقل من 50 سنة بنسبة كبيرة تقدر ب 46.2% وهو عامل مهم ونقطة قوة كبيرة للشركة في حين نجد الفئة الثانية بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بنسبة 44.2% ثم تليها الفئة الرابعة 50 سنة فما فوق بنسبة 5.8% ثم تليها الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 3.8%.

V. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (9.2): التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	2	3.8%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	26.9%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	31	59.6%
20 سنة فما فوق	5	9.6%
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS

من الجدول رقم (10.2) يتضح أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بسنوات الخبرة المهنية فنجد أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة أي التي لها خبرة بين 10 سنوات و20 سنة بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 59.6% وهي نقطة قوة بالنسبة للشركة، في حين نجد الفئة الثانية التي لها خبرة بين 05 سنوات و10 سنوات بنسبة 26.9% ثم تليها الفئة الأخيرة على خبرة بأكثر من 20 سنة بنسبة 9.6% وهي عامل مهم بالنسبة للشركة وتحسب لصالحها، ثم تليها الفئة الأولى التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 3.8%.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بأثر استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين.

وسيمت التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وجود استراتيجية التدريب لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

السؤال الثاني: ما مدى وجود الأداء المتميز للعاملين لدى الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

الفرع الأول: واقع استراتيجية التدريب في الشركة محل الدراسة:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

استراتيجيات التدريب هي ثلاثة ابعاد: دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

أولا: دعم والتزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (10.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد دعم والتزام الإدارة العليا:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.	3.60	0.85	6	موافق
02	تهتم الادارة العليا باستراتيجيات التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة.	3.70	0.68	4	موافق

03	لدى الادارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب.	3.81	0.69	1	موافق
04	تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تطبيق استراتيجيات التدريب.	3.77	0.68	2	موافق
05	لدى الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب.	3.70	0.70	4	موافق
06	الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.	3.77	0.58	2	موافق
07	تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التدريب في كل أنشطة وعمليات الشركة وأقسامها.	3.62	0.87	5	موافق
08	تحرص الإدارة العليا على إتباع أساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال على أكمل وجه.	3.70	0.83	4	موافق
09	تخطط الإدارة العليا للبرامج التدريبية بشكل مسبق.	3.81	0.69	1	موافق
10	لدى الشركة القدرة على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب مواردها البشرية وتطبيقها.	3.75	0.68	3	موافق
	المتوسط العام لبعد دعم والتزام الإدارة العليا	3.72	0.56	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.56) وقد احتلت الفقرة رقم 03 و09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.69) في حين جاءت الفقرة 01 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.85)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد لدعم والتزام الإدارة العليا لدى العاملين.

ثانيا: تنوع البرامج التدريبية:

الجدول رقم (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تنوع البرامج التدريبية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة وعلى مدار العام.	3.65	0.86	4	موافق
12	يوجد في الشركة برامج تساعد على رفع جودة التدريب.	3.73	0.74	3	موافق
13	توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين.	3.75	0.74	2	موافق
14	تهتم الشركة بتنوع أساليب التدريب.	3.75	0.65	2	موافق
15	البرامج التدريبية المقدمة تلائم احتياجات العاملين.	3.77	0.67	1	موافق
	المتوسط العام لبعث تنوع البرامج التدريبية	3.73	0.58	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد تنوع البرامج التدريبية قد بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.58) وقد احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) بانحراف معياري (0.67) في حين جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.86)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود جيد لتنوع البرامج التدريبية لدى العاملين.

ثالثا: مراحل العملية التدريبية:

الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث مراحل العملية التدريبية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	3.67	0.84	3	موافق
17	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.	3.75	0.71	2	موافق
18	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.	3.81	0.60	1	موافق
19	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.	3.81	0.72	1	موافق
20	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد نهايتها.	3.81	0.72	1	موافق
	المتوسط العام لبعث مراحل العملية التدريبية	3.77	0.59	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد مراحل العملية التدريبية قد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.59) وقد احتلت الفقرات رقم 18 بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.60) ورقم 19 ورقم 20 بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.72) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.84)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لأغلب الفقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود جيد لمراحل العملية التدريبية لدى العاملين.

رابعاً: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد استراتيجية التدريب:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد استراتيجية التدريب من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التدريب:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعد دعم والتزام الإدارة العليا	3.72	0.56	3	موافق
2	المتوسط العام لبعد تنوع البرامج التدريبية	3.73	0.58	2	موافق
3	المتوسط العام لبعد مراحل العملية التدريبية	3.77	0.59	1	موافق
4	المتوسط العام لاستراتيجية التدريب	3.74	0.52	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يوضح لنا الجدول أن بعد تحليل عبارات المتغير المستقل استراتيجية التدريب في الجدول أعلاه يتضح ان أن الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة تطبق كل استراتيجيات التدريب التالية دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية ومراحل العملية التدريبية بدرجة موافق، إلا أن مراحل العملية التدريبية كان البعد الأكثر وجوداً في المديرية بمتوسط حسابي (3.77) بانحراف معياري (0.59) وهذا نتيجة الإعداد الجيد لمراحل التدريب وإتمامها للموظفين وفق احتياجاتهم. وهذا يعكس موافقة هذه العبارات، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع مراحل العملية التدريبية في المديرية.

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التدريب وبشكل عام كان (3.74) بانحراف معياري (0.52) وهذا يعكس درجة موافقة هذه العبارات، أي ان هناك استراتيجيات للتدريب بالمديرية جيدة من طرف الموظفين وقد يدل على وجود نظرة موافقة تجاه واقع بعض استراتيجيات التدريب في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة. وكخلاصة وإجابة عن السؤال الفرعي الاول يمكن القول بوجود أركان استراتيجية التدريب لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة، وهذا للاهتمام الجيد لأساليب تنميتها وتدعيمها.

الفرع الثاني: واقع الأداء المتميز للعاملين في الشركة محل الدراسة:

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

أولا: معدل الأداء:

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل الأداء:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أدائي في العمل هو أعلى من الحجم المحدد.	3.85	0.78	6	موافق
02	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن.	4.02	0.50	2	موافق
03	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى.	3.90	0.63	5	موافق
04	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها.	3.92	0.55	4	موافق
05	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.	3.98	0.58	3	موافق
06	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل.	4.04	0.44	1	موافق
	المتوسط العام لمعدل الأداء	3.95	0.44	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد معدل الأداء قد بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.44) وقد احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) بانحراف معياري (0.44) في حين جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.78)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات

الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يدل على وجود جيد لمعدل الأداء لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

ثانيا: سلوك الأداء:

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سلوك الأداء:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر.	3.98	0.50	4	موافق
08	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى.	4.08	0.49	2	موافق
09	أمتلك القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر.	3.90	0.82	6	موافق
10	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل.	4.00	0.63	3	موافق
11	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار.	4.10	0.57	1	موافق
12	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين.	3.90	0.82	6	موافق
13	أنصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة.	3.94	0.75	5	موافق
	المتوسط العام لبعد سلوك الأداء	3.99	0.52	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد سلوك الأداء قد بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.52) وقد احتلت الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي (4.10) بانحراف معياري (0.57) المرتبة الأولى في حين جاءت الفقرة رقم 09 ورقم 12 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.82)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد لسلوك الأداء لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

ثالثا: استمرارية التميز:

الجدول رقم (16.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استمرارية التميز :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف.	3.92	0.76	6	موافق
15	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في الشركة.	4.04	0.63	4	موافق
16	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملتي.	4.10	0.57	2	موافق
17	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة.	4.12	0.62	1	موافق
18	أتابع ما يحدث من تغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	4.08	0.55	3	موافق
19	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع.	3.98	0.73	5	موافق
	المتوسط العام لبعدها استمرارية التميز	4.04	0.52	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبيين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد استمرارية التميز قد بلغ (4.04) بانحراف معياري (0.52) وقد احتلت الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي (4.12) بانحراف معياري (0.62) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.76)، كما يظهر من الجدول ان متوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مما يدل على وجود جيد لاستمرارية التميز لدى العاملين في الشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة.

رابعاً: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء المتميز للعاملين:

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الأداء المتميز خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (17.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المتميز للعاملين:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعده معدل الأداء	3.95	0.44	3	موافق
2	المتوسط العام لبعده سلوك الأداء	3.99	0.52	2	موافق
3	المتوسط العام لبعده استمرارية التميز	4.04	0.52	1	موافق
4	المتوسط العام للأداء المتميز للعاملين	3.99	0.45	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح لنا الجدول أن بعد تحليل عبارات المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين في الجدول أعلاه يتضح ان أن المديرية كانت فيها كل الأداء المتميز للعاملين (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز) بدرجة موافق، إلا أن استمرارية التميز كان البعد الأكثر وجودا في المديرية بمتوسط حسابي (4.04) بانحراف معياري (0.52) وهذا نتيجة لان العاملين يحاولون تطوير مهاراتهم وقدراتهم وكذلك محاولة الحفاظ على نفس الأداء المرتفع في جميع الظروف. وهذا يعكس موافقة هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع استمرارية التميز في المديرية.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين وبشكل عام كان (3.99) بانحراف معياري (0.45) وهذا يعكس درجة موافقة هذه العبارات، أي ان هناك أداء متميز فعال لدى الموظفين وقد يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع الأداء المتميز للعاملين في المديرية.

وكخلاصة وإجابة عن السؤال الثاني يمكن القول بوجود جيد لأركان الأداء المتميز للعاملين لدى العاملين بالمديرية، وهذا للاهتمام الممتاز لأساليب تدميته وتدعيمه.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية:

الفرع الاول: مناقشة النتائج المتوصل اليها:

تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين في المديرية محل الدراسة:

1-استراتيجية التدريب:

يتضح من خلال الجداول السابقة إن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم استراتيجية التدريب بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.52)، وقد احتلت العبارتين رقم 03 (لدى الادارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب) و09 (تخطط الإدارة العليا للبرامج التدريبية بشكل مسبق) بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.69) والفقرات رقم 18 (يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم) بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.60) ورقم 19 (يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية) ورقم 20 (يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد نهايتها) بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.72) المرتبة الأولى حين جاءت الفقرة 01 (يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.85)، كما لوحظ أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية موافقة، مما يدل على وعي جيد للعاملين بالاستراتيجيات التدريبية من خلال توفير المديرية كل الاستراتيجيات والبرامج التدريبية الضرورية لهم، ومنه نقبل الفرضية البحثية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي هناك إدارة مقبولة لاستراتيجية التدريب في الشركة، ومن هنا نحصل على الجواب على أنه هناك مستوى جيد من استراتيجية التدريب من قبل الشركة، حيث توصلت إلى أن استمرارية المديرية في تحسين استراتيجية التدريب يعتبر عنصر مؤثر في الأداء المتميز للعاملين.

2- الأداء المتميز للعاملين:

يتضح من خلال الجداول السابقة إن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بمفهوم الأداء المتميز للعاملين بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.45)، وقد احتلت الفقرة رقم 17 (أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة) بمتوسط حسابي (4.12) بانحراف معياري (0.62) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 01 (أدائي في العمل هو أعلى من الحجم المحدد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.78)، كما لوحظ في الأخير أن اغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية موافقة وهذا يوضح بأن الشركة محل الدراسة لديهم فهم ووعي جيد بمفهوم الأداء المتميز للعاملين، ومنه نقبل الفرضية البحثية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي وجود مستوى جيد من الأداء المتميز لدى العاملين وهذا راجع إلى العوامل التي ترفع من فعالية الأداء المتميز للعاملين، ومن هذا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الأول على أن واقع الأداء المتميز للعاملين بالمديرية محل الدراسة كان جيد، حيث توصلت الدراسة إلى أن الشركة بما الأداء المتميز لدى العاملين.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها:

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

الجدول (18.2): العلاقات الارتباطية بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين:

		المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين
دعم والتزام الإدارة العليا	معامل الارتباط	.271
	معنوية Sig*	.052
تنوع البرامج التدريبية	معامل الارتباط	.337*
	معنوية Sig*	.015
مراحل العملية التدريبية	معامل الارتباط	.236
	معنوية Sig*	.092
المتغير المستقل استراتيجية التدريب	معامل الارتباط	.309*
	معنوية Sig*	.026

*: يكون ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين ككل (30.9%) بمستوى دلالة (0.026%) وهي قيمة إيجابية ضعيفة تؤكد الدور الفاعل لاستراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين مع ضعف الاهتمام باستراتيجية التدريب في المديرية محل الدراسة، في حين كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (الأداء المتميز للعاملين) بنسبة (33,7%) بمستوى دلالة (0.015)، وهو أقل من 0.05 عند بعد تنوع البرامج التدريبية وهذا دال على أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين تنوع البرامج التدريبية والأداء المتميز لدى العاملين بالمديرية على الشركة تعزيزها والاهتمام بها كما يجب مراعاة أن هناك عوامل أخرى تؤثر فيه، يليها بعد دعم والتزام الإدارة العليا بنسبة (27,1%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل عند بعد مراحل العملية التدريبية بنسبة (23,6%) وبالتالي هنا يجب على المديرية أن تعمل على البحث على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها.

هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول إن هناك تأثير بشكل مقبول وعلاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين أبعاد استراتيجية التدريب والأداء المتميز للعاملين يجب البحث في سبيل تعزيزها من خلال كل الأبعاد التي تربط بين المتغيرين.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز للعاملين). حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (19.2): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Récapitulatif des modèles^b

متغير	الارتباط R	معامل تحديد R ²	معامل تحديد المعدل R*
1	.309 ^a	.095	.077

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل استراتيجية التدريب

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين :

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.309) عند مستوى (0.05). أما معامل التحديد فقد بلغ (0.095)، أي أن ما قيمته (9.5%) من التغيرات في الأداء المتميز للعاملين ناتج عن التغير في استراتيجية التدريب والباقي راجع لعوامل أخرى، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.077) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالأداء المتميز بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن استراتيجية التدريب في الشركة محل الدراسة.

ثالثا: تبين خط الانحدار:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه نطرح الفرضية العدمية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة".

الجدول (20.2): تحليل تباين خط الانحدار لشركة التأمين:

ANOVA^b

متغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	Sig [*]
1 الانحدار	.978	1	.978	5.272	.026 ^a
البواقي	9.273	50	.185		
المجموع	10.251	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل استراتيجية التدريب

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين :

*: يكون ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق نجد ما يلي:

◀ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.978 ومجموع مربعات البواقي هو 9.273 ومجموع المربعات الكلي يساوي (10.251)؛

◀ درجة حرية الانحدار df هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 50؛

◀ معدل مربعات الانحدار هو (0.978) ومعدل مربعات البواقي هو (0.185)؛

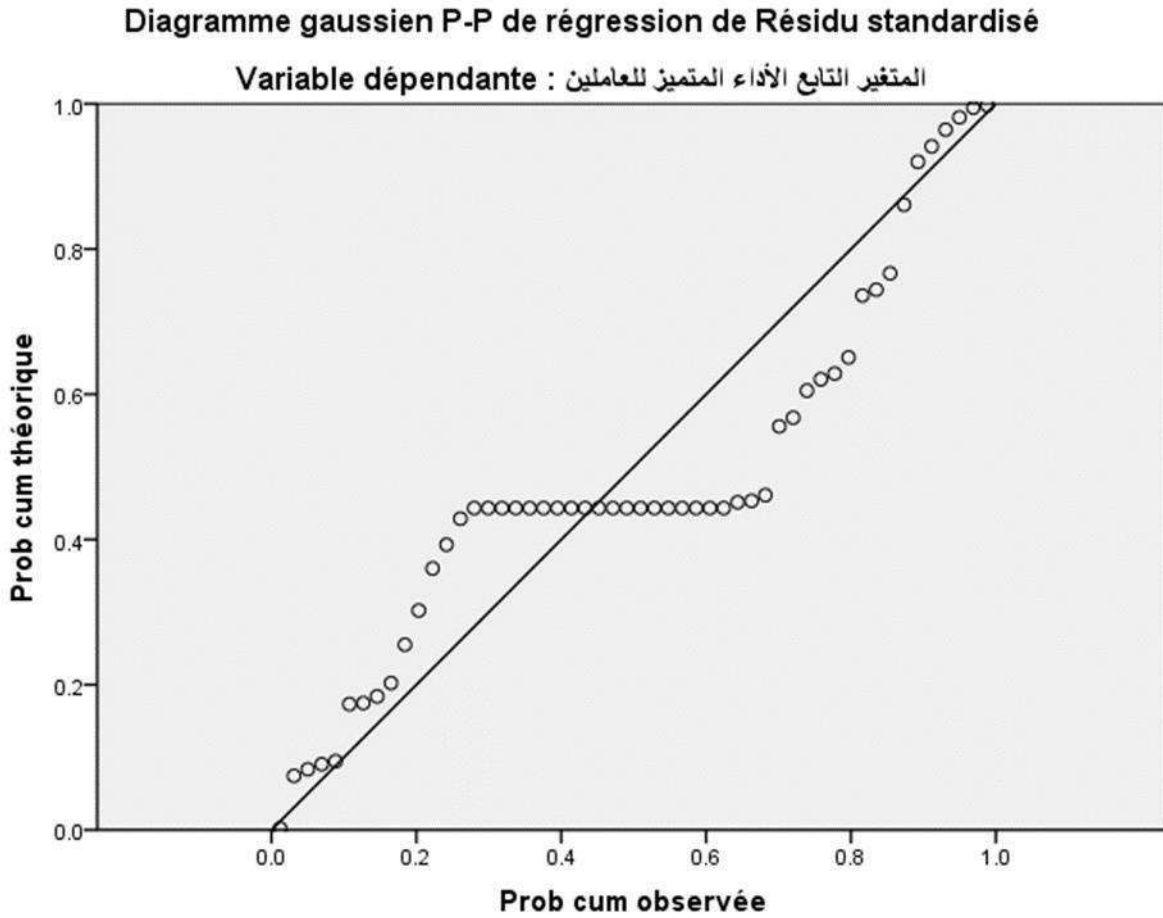
◀ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (5.272)؛

◀ مستوى دلالة الاختبار 0.026 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية "خط

الانحدار لا يلائم البيانات المقدمة"، ونقبل الفرضية البديلة "خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة".

ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1.2): خط الانحدار:



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد استراتيجية التدريب) التي دخلت في النموذج، ولصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا

باستخدام طريقة التحليل التدريجي للتنبؤ بأثر استراتيجية التدريب في الأداء المتميز للعاملين.

أ-متغيرات النموذج:

الجدول (21.2): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تنوع البرامج التدريبية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) حذفت

من النموذج النهائي، وتحصلنا على متغير مستقل واحد في نموذج نهائي (تنوع البرامج التدريبية).

ب- تحليل الانحدار الخطي:

الجدول (22.2): معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد:

متغير	الارتباط R	معامل تحديد R ²	معامل تحديد المعدل R*
1	.337 ^a	.114	.096

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل استراتيجية التدريب,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين :

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي طردي ضعيف بين المتغير المستقل المتبقي (تنوع البرامج التدريبية) في النموذج

النهائي والمتغير التابع، وقد بلغ معامل الارتباط الخطي (33.7%)، حيث أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة

(11.4%) والباقي يرجع لعوامل أخرى أو الخطأ. وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل بلغ

(0.096) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالأداء المتميز للعاملين بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن

تنوع البرامج التدريبية في الشركة محل الدراسة.

ت- تحليل تباين خط الانحدار:

الجدول (23.2): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد:

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig [*]
1 Régression	1.164	1	1.164	6.404	.015 ^a
Résidu	9.087	50	.182		
Total	10.251	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), تنوع البرامج التدريبية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين :

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.164 ومجموع مربعات البواقي هو 9.087 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.251؛
- درجة حرية الانحدار هي 01 ودرجة حرية البواقي 50؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.164 ومعدل مربعات البواقي 0.182؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.404؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.015 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

ث- صياغة المعادلة النهائية:

الجدول (24.2): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.015	.391		7.714	.000
تنوع البرامج التدريبية	.262	.104	.337	2.531	.015

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية:

$$Y = 3.015 + 0.262X_1$$

خامسا: اختبار T-test واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز:

حسب الفرضية الرابعة للدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين لاستراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) الموضحة في الجداول التالية:

1. متغير الجنس:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير الجنس.

الجدول (25.2): اختبار T-test لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب الجنس:

Test d'échantillons indépendants										
	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	Hypothèse de variances égales	.333	.567	.197	50	.845	.02540	.12902	-.23374-	.28453
	Hypothèse de variances inégales			.195	39.503	.846	.02540	.12998	-.23740-	.28819

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن F المحسوبة تساوي 0,333، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.567 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد استراتيجية التدريب في الأداء المتميز للعاملين بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين.

2. متغير المسمى الوظيفي:

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (26.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المسمى الوظيفي:

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.133	2	.067	.322	.726
Intra-groupes	10.118	49	.206		
Total	10.251	51			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.726) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي، أي أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر على الأداء المتميز للعاملين.

3. متغير المستوى التعليمي:

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. الجدول (27.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المستوى التعليمي:

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.315	2	.158	.778	.465
Intra-groupes	9.936	49	.203		
Total	10.251	51			

المصدر: من إعداد الطائرين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.465) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي، أي أن متغير المسمى الوظيفي لا يؤثر على الأداء المتميز للعاملين.

4. متغير العمر:

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير العمر. الجدول (28.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب المستوى العمر:

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.402	3	.134	.652	.585
Intra-groupes	9.850	48	.205		
Total	10.251	51			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.585) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة للمتغير العمر، أي أن متغير العمر لا يؤثر على الأداء المتميز للعاملين.

1. متغير الخبرة:

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير الخبرة.

الجدول (29.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء

المتميز للعاملين حسب المستوى الخبرة:

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.080	3	.027	.125	.945
Intra-groupes	10.171	48	.212		
Total	10.251	51			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.945) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة للمتغير الخبرة، أي أن متغير الخبرة لا يؤثر على الأداء المتميز للعاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي تم القيام بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين -المديرية الجهوية ورقلة-، وقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على (52) استبيان صالح للتحليل، حيث قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS نسخة 19، وبعدها تم عرض وتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الوصول إلى النتائج التي من خلالها تم استنتاج قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، حيث اتضح أن هناك مستوى جيد لمفهوم استراتيجية التدريب لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهذا راجع لاهتمام الشركة الجيد لهذه الاستراتيجيات التدريبية، كذلك وجود مستوى جيد لمفهوم الأداء المتميز لدى العاملين، وهو ما يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة حول فعالية الأداء المتميز في الشركة محل الدراسة. أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين استراتيجية التدريب كمتغير مستقل والأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع كانت علاقة طردية جيدة وكان بعد تنوع البرامج التدريبية الأكثر أهمية في فعالية الأداء المتميز.

الخاتمة

الخاتمة:

يعد موضوع استراتيجية التدريب في المؤسسات الاقتصادية من الموضوعات التي حظت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث تسعى المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين إلى زيادة فعالية الأداء المتميز وإلى البحث عن جميع العوامل التي لها تأثير على الأداء المتميز للعاملين سواء كان تأثيراً بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تقوم بتعزيز العوامل التي لها تأثير إيجابي عليه للاستفادة منها والكشف عن العوامل التي لها تأثير سلبي ومحاولة معالجتها.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة من الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة تمت معالجة الإشكالية التالية:

◀ ما مدى أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز بالشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية ورقلة؟

وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

للنتيجة الأولى: أثبتت الدراسة ان استراتيجية التدريب في المديرية محل الدراسة جاءت بدرجة جيد حيث بلغ المتوسط العام لاستراتيجية التدريب (3.74)، وهو مستوى جيد.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة ان هناك مستوى جيد لاستراتيجية التدريب في المديرية محل الدراسة.

للنتيجة الثانية: اثبتت الدراسة ان الأداء المتميز للعاملين في المديرية محل الدراسة جاءت بدرجة جيد حيث بلغ المتوسط العام للأداء المتميز للعاملين (3.99)، وهو مستوى جيد.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة ان هناك مستوى جيد للأداء المتميز للعاملين في المديرية محل الدراسة.

للنتيجة الثالثة: اثبتت الدراسة انه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على الأداء

المتميز للعاملين في المديرية محل الدراسة، ولإثبات ذلك تم استخدام معامل الارتباط الخطي بين استراتيجية التدريب والأداء

المتميز للعاملين والذي بلغ $R = 30.9\%$ ، اي أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، بينما معامل التحديد بلغ

$R^2 = 9.5\%$ ، بمعنى 9.5% من الأداء المتميز للعاملين يعود لاستراتيجية التدريب والنسبة المتبقية 90.5% ترجع لعوامل

أخرى.

وان مستوى الدلالة لأبعاد استراتيجية التدريب اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وعليه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لهذه الأبعاد على الأداء المتميز للعاملين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة إنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين في المديرية محل الدراسة.

النتيجة الرابعة: تم اختبار صحة الفرضية عن طريق اختبار **Anova**، وتوصلت الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات الأفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لان مستوى دلالة **sig** لهذه المتغيرات جاء أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أي أن هذه المتغيرات الشخصية لا تؤثر في الأداء المتميز للعاملين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات الافراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

❖ نتائج الدراسة:

1. مستوى استراتيجية التدريب جيد في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
2. توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة لأبعاد استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛
4. مستوى الأداء المتميز للعاملين جيد في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة؛
5. الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء المتميز للعاملين في الشركة الوطنية للتأمين بورقلة هي: (تنوع البرامج التدريبية).
6. يتم التخطيط للبرامج التدريبية بشكل مسبق من قبل مديرية التدريب التابعة للمديرية العامة للشركة؛
7. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها، وكذلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستقبلي المتوقع؛
8. يتم تقديم عملية التدريب عن طريق العديد من الأساليب من بينها المؤتمرات والندوات والملتقيات؛

9. يتم تصميم عملية التدريب بناء على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في الشركة، كما أن عملية التصميم تقوم على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الاستراتيجية الكلية للشركة مما يعني وجود استراتيجية تدريب توازي الاستراتيجية العامة للشركة؛
10. يقوم مسيرو هذه الشركات بإعداد ميزانية أو خطة مالية وفق احتياجاتها المستقبلية فيما يخص عملية التدريب، حيث تقدر هذه الميزانية بـ 90 مليون دينار للسنة الواحدة، مما يعني أنها تعطي اهتمام كبير لاستراتيجية التدريب والبرامج التدريبية؛
11. تعتمد الشركة على أسلوبين للتدريب الداخلي والخارجي للعاملين وذلك بعد التخطيط وتحديد الاحتياجات مما يعني أن نوع التدريب يتم اختياره وفق الاستراتيجية؛
12. تعمل هذه الشركة على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية والدورات التدريبية ليست حكرا على مناصب معينة؛
13. تساهم عملية التدريب بالشركة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين وخلق وتوفير جو من المنافسة بين المديرين؛
14. عند قيام مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة بتقييم العملية التدريبية فهم يستخدمون أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات، إضافة إلى ذلك فهم يقومون بعملية التقييم بصفة دورية ومستمرة؛
15. يستخدم مسيرو مصلحة الموارد البشرية بالشركة نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية؛
16. تعتبر المديرية الجهوية بورقلة مديرية تنفيذية لما تقرره مديرية الموارد البشرية في المديرية العامة، ومديرية تسييرية لجميع الفروع التابعة لها؛
17. تعمل مديرية التدريب التابعة للمديرية العامة على تصميم برامج تدريبية تجعل العامل المتدرب متعدد الخدمات (غير محصور في وظيفته مما يعني تكوينه في شتى المجالات والوظائف الأخرى بالشركة).
- ◀ في الأخير وبناء على النتائج السابقة يمكن القول أن المؤسسة الوطنية للتأمين تعطي أهمية كبيرة للتدريب وهذا يظهر من خلال الاستراتيجيات والأساليب المتبعة وكذلك من خلال الميزانيات الضخمة التي يتم توفيرها وصرفها في سبيل ذلك، ومنه يمكن أن نقول أن دعم والتزام الإدارة العليا واضح وصريح خاصة أن المديرية العامة للمؤسسة تخصص مديرية مستقلة تشرف على وضع استراتيجية التدريب والتخطيط لها ووضع البرامج التدريبية وتنويعها وكذلك تقسيم فرص التدريب على المديرين الجهوية حسب عدد العاملين مما يتيح لهذه المديرين تحديد احتياجاتها بدقة وفق المناصب المتاحة خلال كل سنة، بعد نهاية

البرامج التدريبية تقوم المديرية بتقييمها وتقييم أداء العاملين المستفيدين من هذه البرامج ومقارنها بالأداء السابق وذلك لدراسة مدى نجاح هذه البرامج وكذا استراتيجيات التدريب المطبقة.

❖ الاقتراحات:

- ◀ الحرص على توفير برامج تدريبية تلائم احتياجات العاملين وتنمي مهاراتهم الوظيفية؛
- ◀ إيضاح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدي وشرحها للعاملين بشكل دقيق؛
- ◀ تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم وعن المديرية التي يعملون بها؛
- ◀ يجب على الإدارة ان تتبنى مجموعة من الاجراءات والبرامج الايجابية المناسبة للوصول الى أداء متميز وفعال؛
- ◀ الوقوف على مشاكل العمل وتحدياته لدى الموظفين والعمل على معالجتها؛
- ◀ اجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجية التدريب وكذا الأداء المتميز للعاملين وتحليلها والعمل على ادارتها بشكل جيد.

❖ آفاق الدراسة:

- ◀ دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين؛
- ◀ دراسة مقارنة لاستراتيجية التدريب بين مؤسسات التأمين؛
- ◀ استراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين؛
- ◀ أثر الاستغراق الوظيفي على الاداء المتميز للعاملين؛
- ◀ أثر تمكين وتدريب العاملين على الاستغراق الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 2002.
2. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2000.
3. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي-عربي، الطبعة الأولى، دار الآداب، بيروت، لبنان، 2003.
4. السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006.
6. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارة بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.
8. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
9. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.
10. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (موضوعات مختارة)، دار خوارزم العلمية، 2017.
11. علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
12. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2006.
13. محمود أبو بكر ومصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
14. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
15. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان، 2006.

16. نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004.

ب- المذكرات:

1. أيمن فارون، كيموش سوسن إكرام، دور التدريب الإعلامي في تنمية الأداء المهني لصحفي إذاعة ميلا الجهوية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإعلام، كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبنيدر 03، قسنطينة، السنة الجامعية 2021/2020، غير منشورة.
2. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، غير منشورة.
3. رزيفة صحراوي، الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم سياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، غير منشورة.
4. ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة لنيل شهادة لدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، غير منشورة.
5. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، غير منشورة.
6. مصطفى بوشيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، غير منشورة.
7. يونس نيفين عبد الصمد محمود، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، غير منشورة.

ت- المجلات والمقالات:

1. آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 38، العراق، 2016.

2. جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اليوموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.

3. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الكلية التقنية الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013.

4. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، اصدار 14 تاريخ 11/02/2014.

5. رواجية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 5، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016.

6. صار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 17، 2017.

7. علاء فرحان طالب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمنونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، جامعة كربلاء، 2013.

8. قسمة صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 23، 2017.

9. مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة، مقال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 العدد 67، جامعة بغداد، العراق.

ج- المنتقيات والندوات والمؤتمرات:

1. بن زاوي منصور الساسي، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004م.

2. سناء عبد الكريم الخناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09/2005.

3. عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، عمان، (2-4 مارس) 1997، غير منشورة.

4. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08/09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

5. محمد عمرو صادق، تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (أبريل) 2004.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

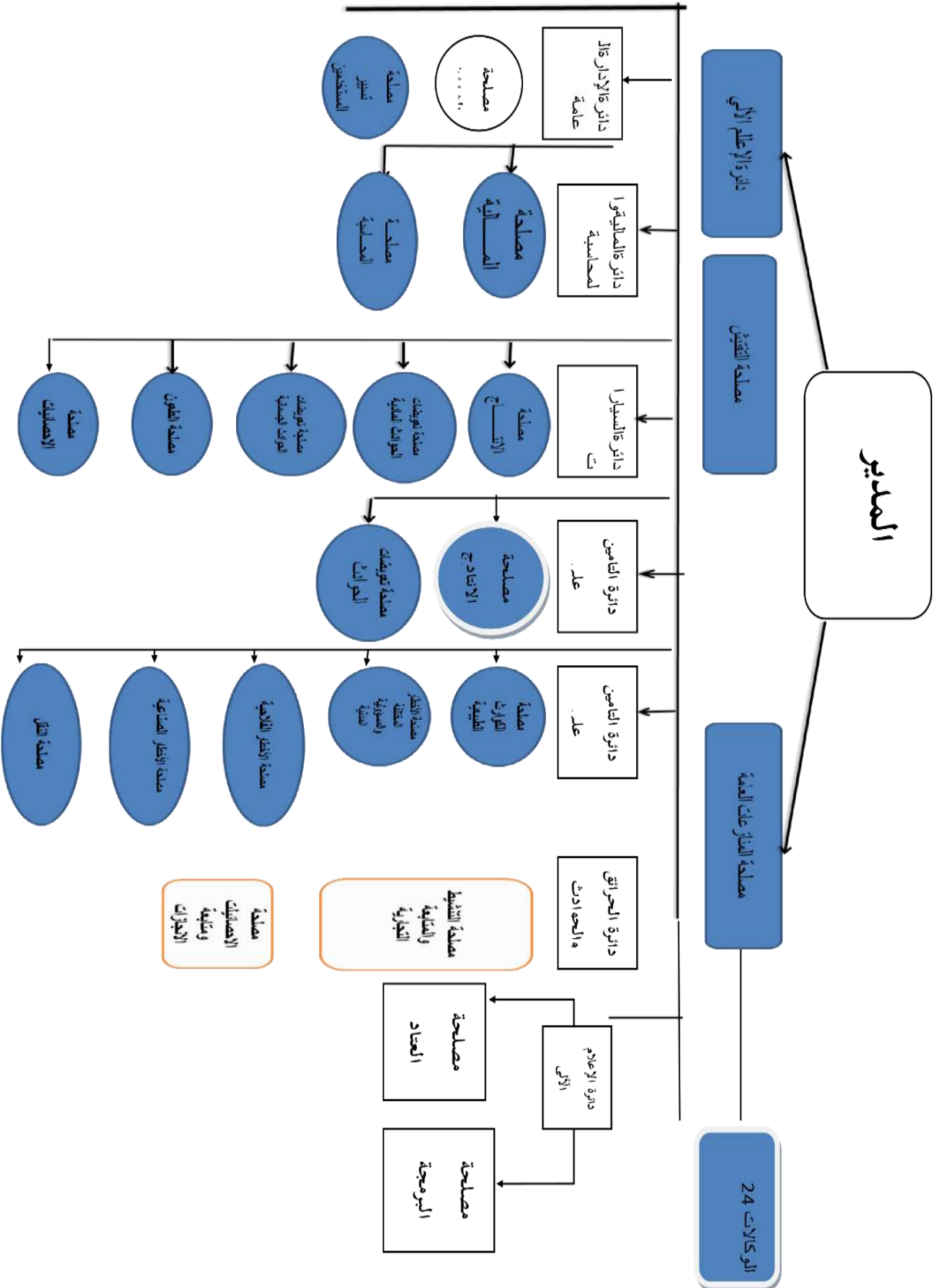
1. Alain MEIGNANT et al, **Tous DRH, Editions d'organisation**, Paris, 2001.
2. Alfred chandler « **stratégies et structures de l'entreprise** » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- thèse d'état science économique, université catholique de louvain 1972.
3. Appleby, A, and Marvin, S., **Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status**. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000.
4. Bruno HERNIET, **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai, 1985.
5. Chantal Bussenault, Martine Prete « **organisation et gestion de l'entreprise tome7 structures, décision, stratégie** » vuibert, 1999.
6. Cyrille BOUREAU, André METRA, **H de DRH**, édition Vuibert, paris, 1997.
7. Denis Leonard, Rodney McAdam, **the Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model**: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001.
8. **DICTIONNAIRE LAROUSSE BORDAS**, 1997
9. GARYS. BECKER, **Investment in Human Capital: Effects on Earnings**, the University of Chicago, 1994.
10. Irén foghievini – **organisation et gestion de l'entreprise**- aegne, paris, 4 édition 1998.
11. Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cats pratiques**, édition Masson, paris, 1994.
12. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, **Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms**. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, Issue 1, 2007.
13. Lakhdar SEKIOU, **Gestion du personnel, les éditions d'organisation**, Québec, 3ème édition 1990.
14. LE PETIT LAROUSSE, **DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRÉ**, 1998.
15. Mike K. & Rosalyn A. (1999) "**Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria**" "**International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.16 No.5.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

1. www.almaany.com تاريخ الولوج 2022/04/22 الساعة 17:00
2. www.efqm.org,the **efqm excellence model innovation efqm publication, 2010.** تاريخ الولوج 2022/04/22 الساعة 17:30
3. شيخة الدوسري، التميز والمعلم المتميز www.altamauz33.blogspot.com تاريخ الولوج 2022/04/22 الساعة 17:18.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين مديرية ورقلة:



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة:



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان



السيدات والسادة موظفو الشركة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين بورقلة"، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبان: لموسخ أمين - تواتي إبراهيم راضية

ولكم منا كل الشكر والتقدير

البريد الإلكتروني: ayman.radhia2@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: المعلومات العامة:

الجنس	ذكر		أنثى	
	عون	إطار	إطار سامي	دراسات عليا
المسمى الوظيفي				
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	جامعي		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فما فوق
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فما فوق

المحور الثاني: استراتيجية التدريب:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: دعم والتزام الإدارة العليا:					
01	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.					

الملاحق

					02	تتم الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة.
					03	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب.
					04	تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تطبيق استراتيجيات التدريب.
					05	لدى الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب.
					06	الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.
					07	تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التدريب في كل أنشطة وعمليات الشركة وأقسامها.
					08	تحرص الإدارة العليا على إتباع أساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال على أكمل وجه.
					09	تخطط الإدارة العليا للبرامج التدريبية بشكل مسبق.
					10	لدى الشركة القدرة على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب مواردها البشرية وتطبيقها.
موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: تنوع البرامج التدريبية:	
					11	توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة وعلى مدار العام.
					12	يوجد في الشركة برامج تساعد على رفع جودة التدريب.
					13	توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
					14	تتم الشركة بتنوع أساليب التدريب.
					15	البرامج التدريبية المقدمة تلائم احتياجات العاملين.
موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: مراحل العملية التدريبية:	
					16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.
					17	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.
					18	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.
					19	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.
					20	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد نهايتها.

المحور الثالث: الأداء المتميز للعاملين:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: معدل الأداء:						

الملاحق

					01	أدائي في العمل هو أعلى من الحجم المحدد.
					02	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن.
					03	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى.
					04	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها.
					05	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.
					06	أستخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل.
موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: سلوك الأداء:	
					07	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر.
					08	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى.
					09	أمتلك القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر.
					10	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل.
					11	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار.
					12	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين.
					13	أصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة.
موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: استمرارية التميز:	
					14	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف.
					15	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في الشركة.
					16	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملي.
					17	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة.
					18	أتابع ما يحدث من تغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بما وتوظيفها لخدمة العمل.
					19	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع.

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الرقم	لقب واسم الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	أ.د عرابية الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ.د هتهات المهدي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ.د تلي سعيدة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	أ.د تيشات سلوى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
06	أ.د تيمجغدين نور الدين	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
07	أ.د بعيليش نور الدين	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم 04: نتائج التحليل الإحصائي لاستبيان أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز:

نتائج تحليل استبيان أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية

معلم اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	39

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	61.5	61.5	61.5
أنثى	20	38.5	38.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون	7	13.5	13.5	13.5
إطار	25	48.1	48.1	61.5
إطار سامي	20	38.5	38.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الملاحق

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	12	23.1	23.1	23.1
جامعي	22	42.3	42.3	65.4
دراسات عليا	18	34.6	34.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	3.8	3.8	3.8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	44.2	44.2	48.1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	46.2	46.2	94.2
50 سنة فما فوق	3	5.8	5.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	2	3.8	3.8	3.8
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	14	26.9	26.9	30.8
من 10 إلى أقل من 20 سنة	31	59.6	59.6	90.4
20 سنة فما فوق	5	9.6	9.6	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.	52	3.5962	.84621
تهتم الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة.	52	3.6731	.67798
لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار إيجابية لاستراتيجيات التدريب.	52	3.8077	.68709
تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تطبيق استراتيجيات التدريب.	52	3.7692	.67491
لدى الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب.	52	3.6923	.70122
الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.	52	3.7692	.58126
تتبنى الإدارة العليا استراتيجية التدريب في كل أنشطة وعمليات الشركة وأقسامها.	52	3.6154	.86668
تحرص الإدارة العليا على إتباع أساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال على أكمل وجه.	52	3.6923	.82933
تخطط الإدارة العليا للبرامج التدريبية بشكل مسبق.	52	3.8077	.68709
لدى الشركة القدرة على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب مواردها البشرية وتطبيقها.	52	3.7500	.68241
توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة وعلى مدار العام.	52	3.6538	.86057
يوجد في الشركة برامج تساعد على رفع جودة التدريب.	52	3.7308	.74401
توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين.	52	3.7500	.73764
تهتم الشركة بتنوع أساليب التدريب.	52	3.7500	.65305
البرامج التدريبية المقدمة تلبي احتياجات العاملين.	52	3.7692	.67491
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	52	3.6538	.83747
يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على أهداف واضحة ومكتوبة.	52	3.7500	.71056
يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.	52	3.8077	.59536
يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.	52	3.8077	.71506
يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد نهايتها.	52	3.8077	.71506
أدائي في العمل هو أعلى من الحجم المحدد.	52	3.8462	.77674
أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن.	52	4.0192	.50450
أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى.	52	3.9038	.63430
أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها.	52	3.9231	.55470
أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب.	\	3.9808	.57702
أستخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل.	52	4.0385	.44110
ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر.	52	3.9808	.50450
ألتزم بالآوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى.	52	4.0769	.47881
أمتلك القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر.	52	3.9038	.82271
لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل.	52	4.0000	.62622
لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار.	52	4.0962	.56913
أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين.	52	3.9038	.82271
أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة.	52	3.9423	.75182
لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف.	52	3.9231	.76302
لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في الشركة.	52	4.0385	.62502
لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعمل.	52	4.0962	.56913
أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة.	52	4.1154	.61529
أتابع ما يحدث من تغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.	52	4.0769	.55470
أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع.	52	3.9808	.72735
دعم والتزام الإدارة العليا	52	3.7173	.56036
تنوع البرامج التدريبية	52	3.7308	.57651
مراحل العملية التدريبية	52	3.7654	.58974
المتغير المستقل استراتيجية التدريب	52	3.7378	.52385
معدل الأداء	52	3.9519	.44076
سلوك الأداء	52	3.9863	.52030
استمرارية التميز	52	4.0385	.51620
المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين	52	3.9922	.44833
N valide (listwise)	52		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (استراتيجية التدريب) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز للعاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل استراتيجية التدريب		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.309 ^a	.095	.077	.43066

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب استراتيجية المتغير المستقل المتغير

b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.978	1	.978	5.272	.026 ^a
	Résidu	9.273	50	.185		
	Total	10.251	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب استراتيجية المتغير المستقل المتغير

b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.004	.434		6.916	.000
	المتغير المستقل استراتيجية التدريب	.264	.115	.309	2.296	.026

a. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.5329	4.3258	3.9922	.13847	52
Résidu	-1.22576	1.23805	.00000	.42641	52
Erreur Prévision	-3.317	2.409	.000	1.000	52
Erreur Résidu	-2.846	2.875	.000	.990	52

a. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

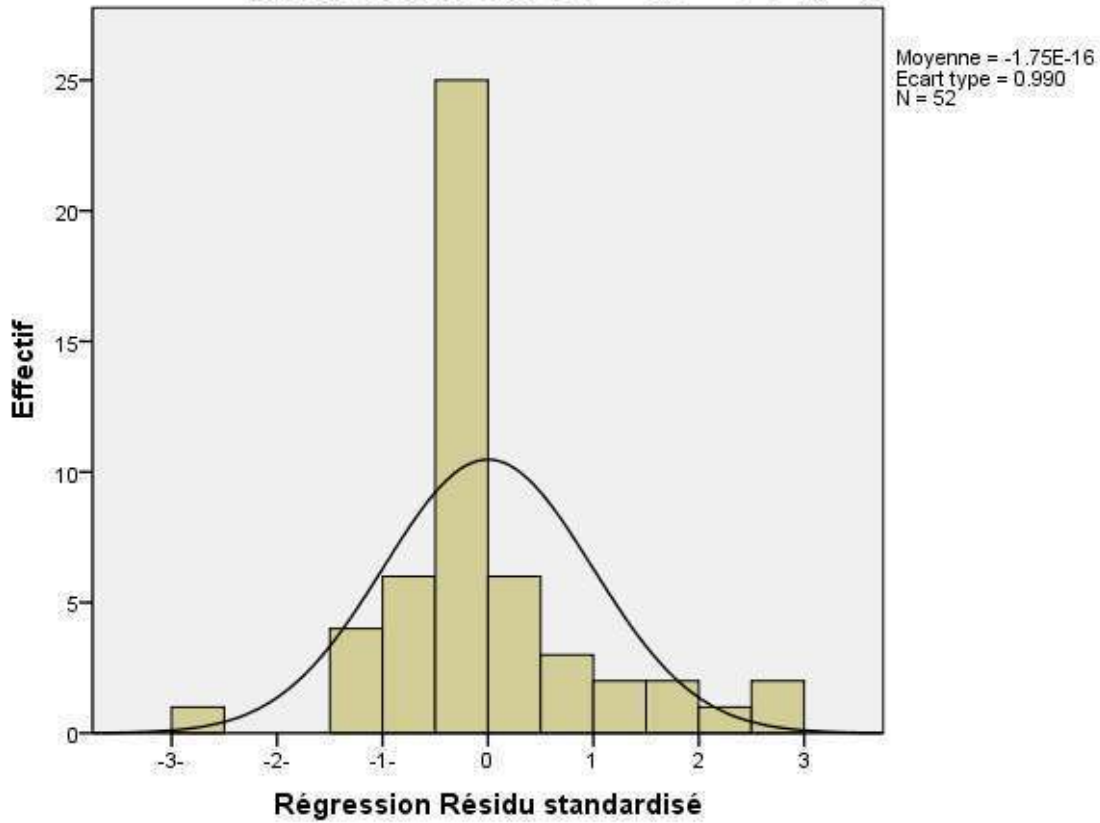
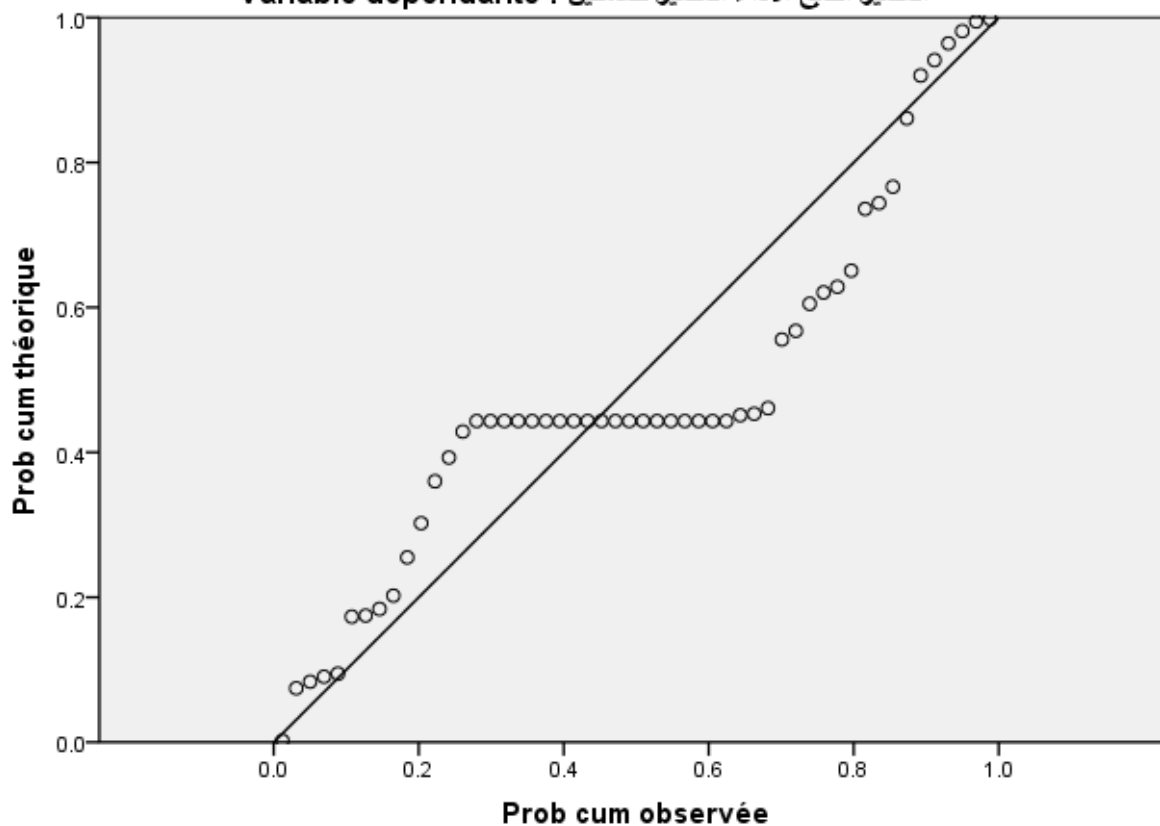


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنوع البرامج التدريبية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.337 ^a	.114	.096	.42631

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريبية البرامج تنوع

b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.164	1	1.164	6.404	.015 ^a
	Résidu	9.087	50	.182		
	Total	10.251	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريبية البرامج تنوع

b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.015	.391		7.714	.000
	تنوع البرامج التدريبية	.262	.104	.337	2.531	.015

a. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Variables exclues^b

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	دعم والتزام الإدارة العليا	.033 ^a	.160	.873	.023	.419
	مراحل العملية التدريبية	-.070 ^{-a}	-.324 ⁻	.747	-.046 ⁻	.389

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التدريبية البرامج تنوع

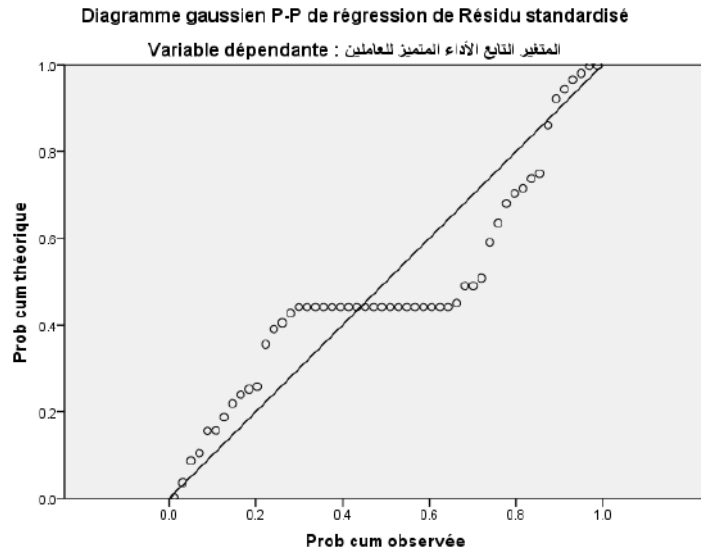
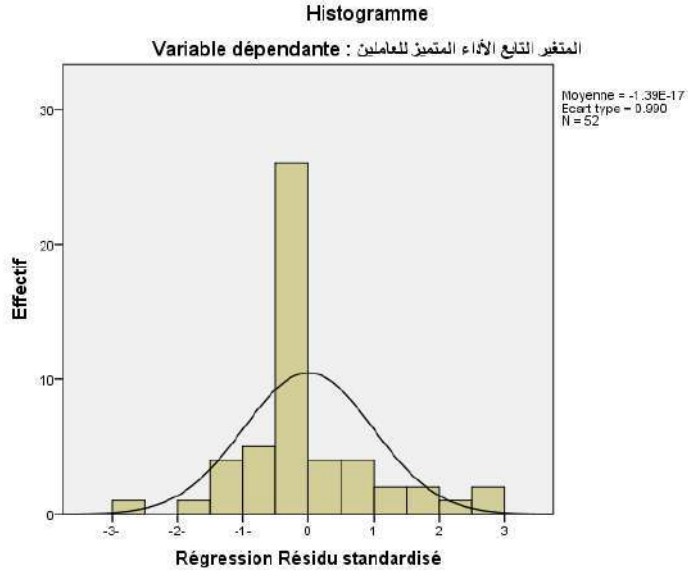
b. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.5387	4.3248	3.9922	.15107	52
Résidu	-1.17689-	1.19928	.00000	.42211	52
Erreur Prévision	-3.002-	2.202	.000	1.000	52
Erreur Résidu	-2.761-	2.813	.000	.990	52

a. Variable dépendante : للعاملين المتميز الأداء التابع المتغير

Diagrammes



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين
دعم والتزام الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	.271
	Sig. (bilatérale)	.052
	N	52
تنوع البرامج التدريبية	Corrélation de Pearson	.337*
	Sig. (bilatérale)	.015
	N	52
مراحل العملية التدريبية	Corrélation de Pearson	.236
	Sig. (bilatérale)	.092
	N	52
المتغير المستقل استراتيجية التدريب	Corrélation de Pearson	.309*
	Sig. (bilatérale)	.026
	N	52

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المتميز للعاملين	Hypothèse de variances égales	.333	.567	.197	50	.845	.02540	.12902	- .23374-	.28453
	Hypothèse de variances inégales			.195	39.503	.846	.02540	.12998	- .23740-	.28819

أولاً اختبار تي تاست أثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع المتميز للعاملين	32	4.0020	.44712	.07904
ذكر	20	3.9766	.46145	.10318
أنثى				

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانياً علاقة المسمى الوظيفي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للوظيفة.

ANOVA

المتغير التابع المتميز للعاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.133	2	.067	.322	.726
Intra-groupes	10.118	49	.206		
Total	10.251	51			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.315	2	.158	.778	.465
Intra-groupes	9.936	49	.203		
Total	10.251	51			

رابعا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.402	3	.134	.652	.585
Intra-groupes	9.850	48	.205		
Total	10.251	51			


خامسا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز للعاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.080	3	.027	.125	.945
Intra-groupes	10.171	48	.212		
Total	10.251	51			

الملحق رقم 05: شهادة التدريب المتحصل عليها من قبل الشركة:

**الشركة الوطنية للتأمين**
SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE
DIRECTION DE LA FORMATION

ATTESTATION DE STAGE



Nous soussignés, Société Nationale d'Assurance SAA, attestons que :



M. [REDACTED] N° (s) le : [REDACTED] à [REDACTED]

A suivi un stage de formation de Technicien en Assurance ACTA
du 19/03/2011 au 25/04/2011 au Centre de Formation de TRIPOLI de la SAA

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Paris Alger le, [REDACTED]

Le Directeur Général Adjoint d'Assurance



Le Directeur de la Formation



20

الملحق رقم 06: مخطط البرامج التدريبية للعاملين بالمجموعات لسنة 2015:

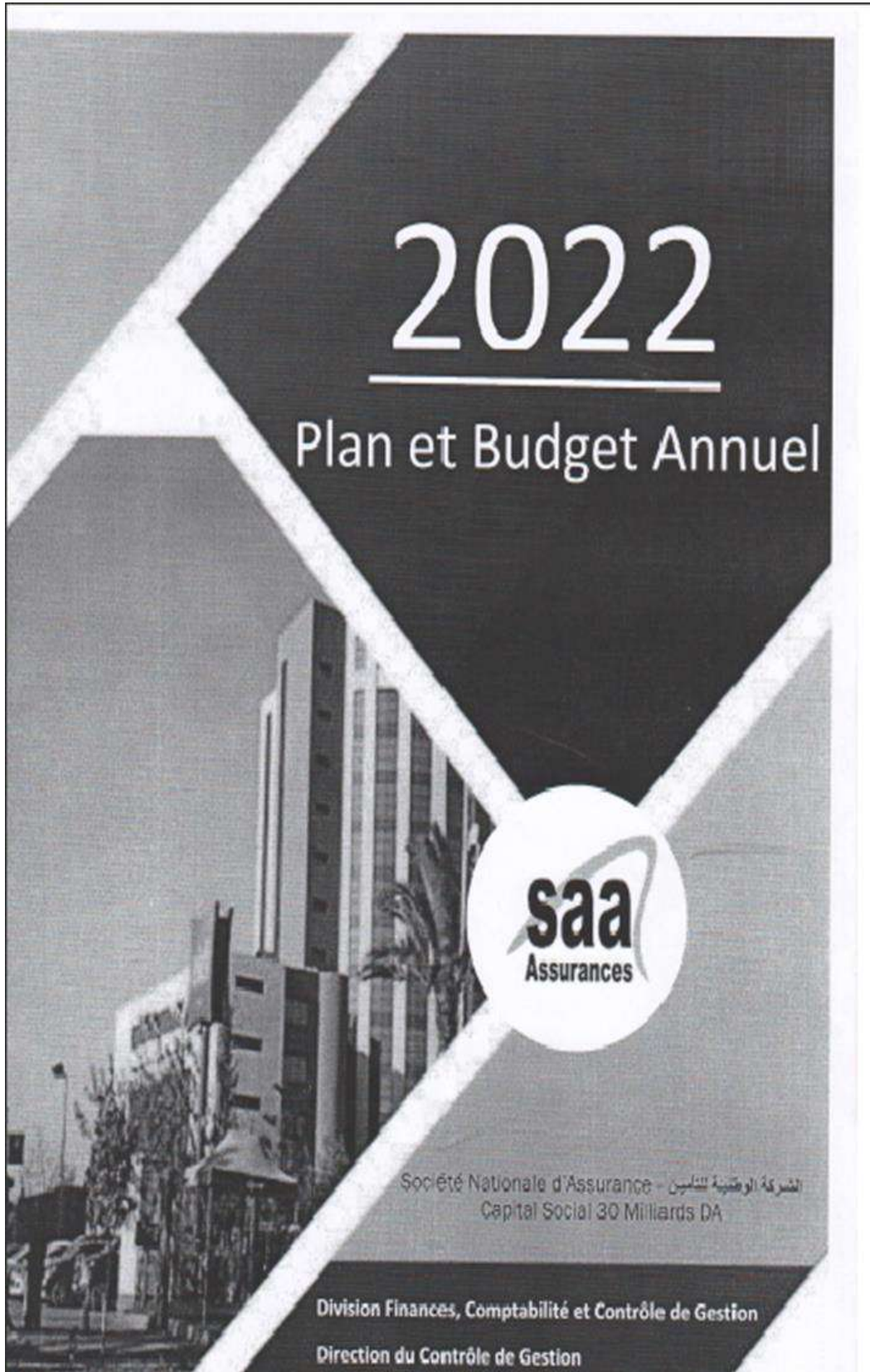
SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE "SAA"
DIRECTOR DE LA FORMATION
PLANNING DES FORMATIONS QUARTIERS ENTREPRISES PAR GROUPE - Année 2015.

Groupe de Formation SAA

N°	PROFIL DE QUALIFICATION	SECTEUR ECONOMIQUE	NOM DE LA FORMATION	DÉROULEMENT		BASES		GÉNÉRAL		
				Mois	Jour	Mois de base	Mois de formation	Mois de base	Mois de formation	
01	Formateur GRAS	128	S/M	Mois	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
02	Autres Ingénieurs Compétents / Techniciens	09	S/M	Mois	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
03	Technicien Assurance Auto	05	S/M	Mois	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15
				01 Août	1	15-09-15	15	15-09-15	15	15-09-15

SAA

الملحق رقم 07: صفحات من المخطط السنوي لسنة 2022 للشركة تخص المخططات التدريبية لهذا العام:





Clôture 2021

Plan & Budget Annual 2022

En Millions DA

Type d'Investissement	Clôture 2021	Budget 2022	Evolution	
			En %	En valeur
Matériel Informatique	37 798 675,24	100 000 000	164,6%	62 203 324,76
Acquisition ERP		100 000 000		100 000 000,00
Migration SD-WAN		300 000 000		300 000 000,00
Total	37 798 675	500 000 000	1222,9%	462 203 324,76

II.5.2 Plan de Formation 2022

Un montant de **90 Millions DA** a été engagé au titre des différentes formations qui vont être dispensées aux profits du Capital humain de l'entreprise pour soutenir le développement de la compagnie tant sur le plan technique et commercial, mais également sur le plan des métiers support.

Cette perspective a pour objectif de former **1 578** collaborateurs de notre compagnie, ce qui représente un taux de participation de **44%** et ce par :

- La mise à niveau des collaborateurs en poste, afin de faire émerger les compétences et savoir-faire et les hisser aux rangs des futures cadres à hauts potentiels et pas que ;
- Construire un vivier de compétences pour la préparer de l'avenir et ce afin qu'on puisse s'enregistrer dans une amélioration continue ;
- Etudier, Proposer et mettre en œuvre des programmes de formation qui contribuent à la réalisation des objectifs des collaborateurs à savoir : la motivation, la promotion et donc la satisfaction et bien-être au travail ;
- Inviter tous les collaborateurs à s'inscrire dans une nouvelle ère celle de la diversification des tâches et polyvalence dans un monde digitalisé et agile ;
- Diminuer du taux de disfonctionnement en proposant des formations à courte durée qui viennent proposer des solutions rapides et efficaces pour les collaborateurs qui travaillent dans des fonctions purement techniques ;
- Le renforcement des expertises et la compétence des collaborateurs à forte valeur ajoutée plus précisément ceux ayant des fonctions techniques
- L'accompagnement et le redéploiement des collaborateurs et ce suite à la mise en place de la plateforme Gestion des sinistres mais également ceux en relation avec des projets sur la digitalisation,
- La Diversification des modes de formation, présentiel mais également à distance et en E-learning ;
- La mise en place d'un projet de digitalisation de la formation en interne, et ce en vue de toutes les capacités d'en dispose notre entreprise et sa prédisposition comme centre de formation intelligent et Agile ;
- L'adhésion des collaborateurs aux nouveaux modes de formation via des projets de formation sur des plateformes de E-learning comme tel le cas avec les partenaires IPA et l'EHEA ;
- La concrétisation du projet de création d'une Bibliothèque et d'un espace de Co-working.

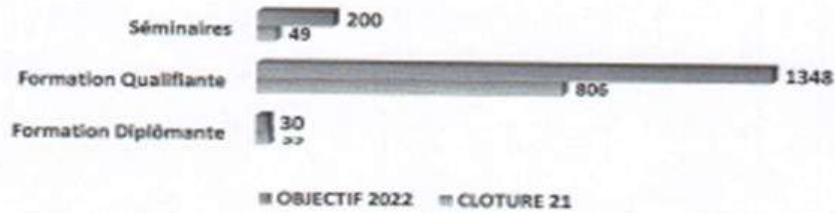


Clôture 2021

Plan & Budget Annuel 2022

En Millions DA

Intitulé de LA Formation	Prévisions de Clôture 2021		Objectif 2022		Evolution	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	En Valeur
Formation Diplômante	35	45 415 157,12	30	37 415 626,74	-5	-7 999 530,38
Formation Qualifiante	806	18 872 245,00	1348	38 000 000	542	19 327 755,00
Séminaires	49	2 396 962,49	200	15 000 000	151	12 603 007,51
Total	890	66 484 394,61	1 578	90 415 626,74	688	23 931 232,13



II.6. Actions Marketing et Communication 2022

A. Actions marketing 2022

La Budget prévu pour l'exercice 2022 est de **109 420 000 DA**, il permettra de renforcer l'activité Marketing autour des axes opérationnels et commerciaux de l'entreprise.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	إهداء
II	إهداء
III	تشكرات
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية والتدريب.
3	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية.
4	الفرع الثاني: ماهية التدريب.
12	الفرع الثالث: أسس التدريب الفعال.
13	الفرع الرابع: المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي.
14	المطلب الثاني: عموميات حول الأداء المتميز للعاملين.
14	الفرع الأول: ماهية الأداء ومختلف المفاهيم المرتبطة به.
16	الفرع الثاني: ماهية الأداء المتميز.
21	الفرع الثالث: أبعاد ومعايير الأداء المتميز.
23	الفرع الرابع: نماذج التميز في العالم.
25	المطلب الثالث: استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
26	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية التدريب.
29	الفرع الثاني: خطوات إعداد استراتيجية التدريب.
29	الفرع الثالث: معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات.
30	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين.
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة وتحليلها.
31	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

42	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.
46	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
47	الفرع الأول: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة.
48	الفرع الثاني: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
50	خلاصة الفصل.
51	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر استراتيجية التدريب على الأداء المتميز للعاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA-المديرية الجهوية ورقلة-
52	تمهيد.
53	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.
53	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
53	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
54	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
56	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.
56	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
59	الفرع الأول: دراسة واقع استراتيجية التدريب في الشركة محل الدراسة
63	الفرع الثاني: دراسة واقع الأداء المتميز للعاملين في الشركة محل الدراسة
67	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية.
67	الفرع الأول: مناقشة النتائج المتوصل إليها.
68	الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.
77	خلاصة الفصل الثاني.
78	خاتمة.
83	قائمة المراجع.
89	ملاحق.
110	فهرس.