



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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: فوزية بله

بعنوان:

أثر التدريب المبني على الكفاءات

على أداء العاملين

دراسة حالة ب مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /..... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

مشرفا.

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ مناصرية رشيد

السنة الجامعية: 2019-2020

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبة: فوزية بله

بعنوان:

أثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين

دراسة حالة بمديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز
سونلغاز بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /..... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

مشرفا.

(أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ مناصرية رشيد

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي كان لي سند في كل تفاصيل حياتي أبي العزيز
رحمة الله عليه وإلى التي تحت اقدمها الجنات الوالدة الكريمة، وإلى

من يقاسمونني جميع أفرأحي.

أفراد عائلتي كل باسمه الى زوجي و والديه الكريمين أطال الله في
عمرهما إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة ورفع يديه

داعيا لي بإخلاص

إلى كل أساتذتي الموقرين جزاهم الله عنا كل خيرا.

فوزية

شكر وتقدير

قال عليه الصلاة والسلام (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً على
ما تفضل من نعمه العديدة وهياً لي سبيل طلب العلم

والشكر لأستاذي الدكتور/ مناصرية رشيد المشرف على هذه المذكرة والذي بذل الكثير من وقته
وراحته ولم يبخل عليا بالرأي والمشورة والتوجيهات القيمة التي رفعت مستوى هذه المذكرة فقد
أفادني كثيرا جزاءه الله عني كل خيرا.

وكذلك أتقدم بالشكر إلى اختي الكريمة الدكتورة بله زكية أستاذة بقسم الفيزياء جامعة ورقلة

وكذلك حميداتو فريد ومصطفى صالح

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي.

كما أتقدم بالشكر لإدارة المديرية امتياز للتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة

لحسن استقبالهم ومساعدتهم لي في تطبيق هذه الدراسة .

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف بشكل دقيق على التدريب المبني على كفاءات العاملين وأدائهم، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال توزيع استبيان (70) إستمارة على عمال مقر مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19.

من خلال النتائج يتبين الدور الهام للتدريب المبني على كفاءات العاملين في تطوير مهاراتهم وأدائهم، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التدريب المبني على الكفاءات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، خاصة من خلال دوره في تنمية القدرة على تشخيص المواقف وامتلاك القدرات المعرفية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول أدائهم على حسب (العمر، الخبرة والحالة العائلية) في حين توجد فروق من حيث (الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة).

الكلمات المفتاحية:

تدريب، تدريب المبني على الكفاءات، كفاءات، أداء، أداء العاملين.

Résumé

L'étude visait à identifier avec précision les formations en fonction des compétences des salariés et de leurs performances, en plus d'étudier la relation entre les variables de l'étude, et l'approche descriptive et analytique a été utilisée pour étudier le sujet, et l'étude de cas s'est également appuyée sur la distribution d'un questionnaire (70) formulaires aux travailleurs du siège de la direction de l'excellence pour la distribution d'électricité et de Sonelgaz de la wilaya de Ouargla, et son traitement statistique par spss version 19.

À travers les résultats, le rôle important de la formation basée sur les compétences des travailleurs dans le développement de leurs compétences et de leurs performances, et l'existence d'une corrélation modérée entre la formation par compétences en tant que variable

indépendante et la performance des salariés en tant que variable dépendante, notamment à travers son rôle dans le développement de la capacité à diagnostiquer des situations et à posséder des capacités cognitives. De plus, il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des salariés sur leurs performances en fonction (de l'âge, de l'expérience et de la situation familiale), alors qu'il existe des différences en termes de (sexe, niveau d'éducation, emploi).

Mots clés:

Formation, formation basée sur les compétences, compétences, performance et performance des employés.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
VII	الشكر
VII	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
8	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب المبني على الكفاءات
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات
18	المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين في المديرية الجهوية لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة	
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل الثاني
72-69	الخاتمة
78-74	قائمة المراجع
98 -80	قائمة الملاحق
102 -100	الفهرس

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	25
1-2	يوضح متغيرات الدراسة	32
2-2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	33
3-2	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	35
4-2	يوضح معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ	36
1-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	37
2-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	38
3-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	38
4-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	39
5-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	40
6-3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	40
7-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المهارات	41
8-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده امتلاك القدرات المعرفية	42
9-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تشخيص الموقف	43
10-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتجاهات	44
11-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعرفة بمتطلبات العمل	45
12-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده كمية وجودة العمل	46
13-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المثابرة والثوق	47
14-3	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتدريب المبني على الكفاءات	48
15-3	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد أداء العاملين	49
16-3	يوضح العلاقات الارتباطية بين التدريب المبني على الكفاءات و أداء العاملين	50
17-3	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	51
18-3	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	51
19-3	يوضح قيم معاملات خط الانحدار	53
20-3	يوضح اعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي	54
21-3	يوضح معاملات الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة	54
22-3	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	55
23-3	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	56
24-3	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس	57

	بخصوص العوامل الشخصية في أداء العاملين	
58	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر	25-3
58	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	26-3
59	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الأقدمية	27-3
59	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة	28-3
60	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير العائلية	29-3

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	يوضح نموذج الدراسة	1-1

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82 - 80	نموذج الاستبيان	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	02
97-82	مخرجات نظام spss	03
98	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة

أ) التوطئة:

في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية التي تؤكد على الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت الكفاءات البشرية تعتبر من أهم مصادر بناء الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز.

بما أن المورد البشري الكفؤ عنصر هام في فاعلية الإنجاز وتحقيق الأهداف، تزايد الاهتمام مؤخرا بالتدريب المبني على الكفاءات من أجل الإيفاء بمتطلبات العمل واحتياجاتهم التدريبية، لأن امتلاك المورد البشري للكفاءات المهنية والإدارية المناسبة يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي أصبح التدريب يركز على تزويد العاملين بالكفاءات المناسبة لطبيعة وظائفهم وليس مجرد تلقيهم المعلومات التي يمكن أن تتقادم بسرعة ويستفاد منها في مجال محدود جدا .

ب) إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

كيف يمكن أن يساهم التدريب المبني على الكفاءات في تحسين أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع مستوى أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة ؟
- ما هو واقع التدريب المبني على الكفاءات في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة ؟
- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب المبني على الكفاءات أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة ؟
- هل توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداءهم تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، الوظيفة، الحالة العائلية) ؟

ت) الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بأثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين في المديرية الجهوية للتوزيع لشركة سونلغاز بورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

❖ **الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للتدريب المبني على الكفاءات في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة.

❖ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التدريب المبني على كفاءات أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة.

❖ **الفرضية الرابعة:** لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداءهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الاقدمية، الوظيفة، الحالة العائلية)

ث) مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1) تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2) محاولة الربط بين التدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين؛

ج) أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف بشكل دقيق على التدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين؛
- 2) محاولة إبراز أثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة؛
- 3) دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

ح) أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1) تسليط الضوء على مفهوم التدريب المبني على الكفاءات كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- 2) التدريب يساعد العمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وريح أكثر للوقت؛
- 3) يساعد التدريب في اكتساب معارف وخبرات جديدة؛
- 4) الأهمية القصوى لدراسة التدريب المبني على الكفاءات وتأثيرها على أداء العاملين.

خ) حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفين بمديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بمختلف رتبهم وأصنافهم.

الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري أبريل وماي سنة 2020.

- 5) يساعد التدريب في اكتساب معارف وخبرات جديدة؛
- 6) الأهمية القصوى لدراسة التدريب المبني على الكفاءات وتأثيرها على أداء العاملين.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019-2020. **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على التدريب المبني على الكفاءات كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (المهارات، القدرات المعرفية، تشخيص الموقف، الاتجاهات)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم، أما المتغير التابع وهو أداء العاملين فتم التركيز على الأبعاد التالية: (المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل ، كمية وجودة العمل المنجز، المثابرة والوثوق) وهو ما تناوله عديد الباحثين .

د) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

ذ) مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- 1) الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
 - 2) مذكرات الماجستير المنشورة وغير المنشورة؛
 - 3) مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة.
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالمديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة وهو محل الدراسة.

ر) صعوبات البحث:

- 1) صعوبة التنقل الى المؤسسة بسبب جائحة كوفيد 19؛
- 2) تزامن فترة الدراسة الميدانية مع العطلة الاستثنائية لفترة شهرين أفريل وماي؛
- 3) امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- 4) صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة؛
- 5) نقص المراجع في المكتبة حول هذا الموضوع.

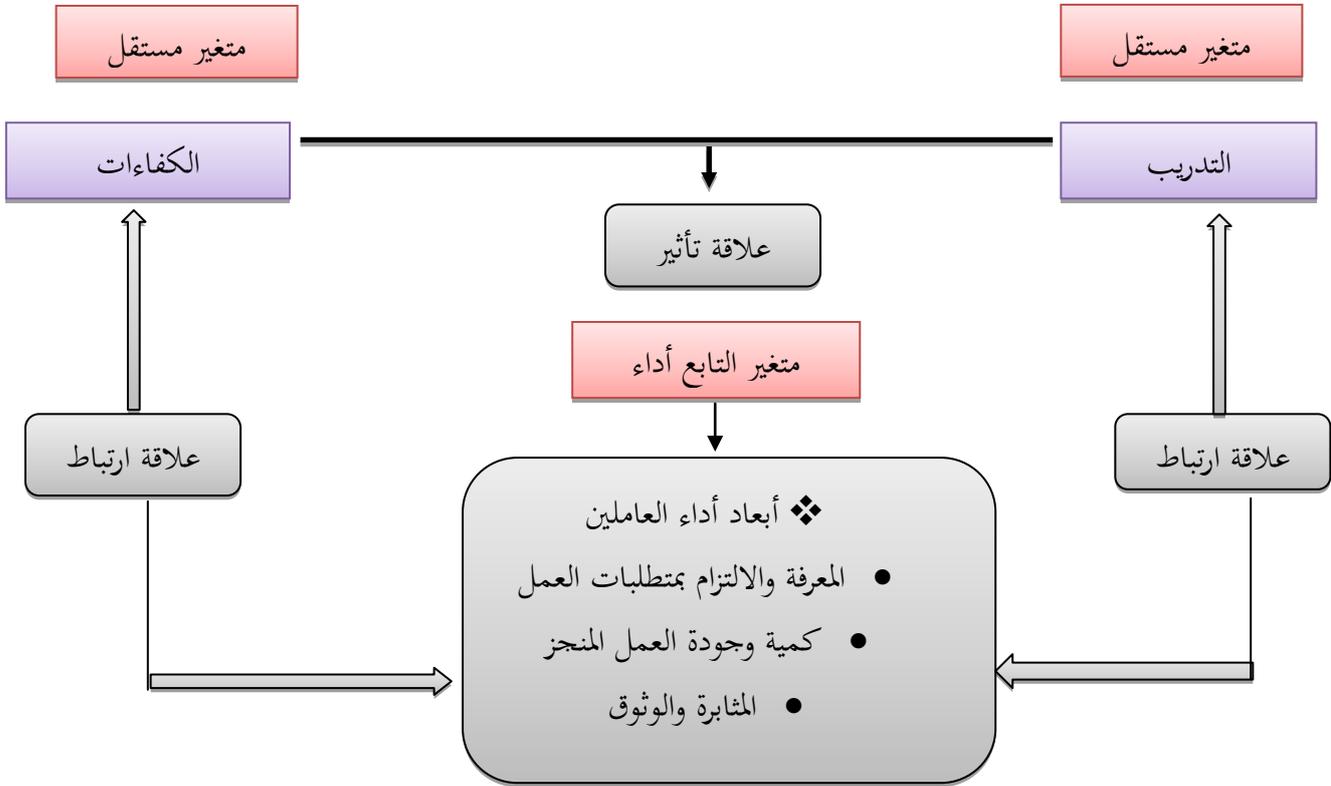
ز) هيكل البحث:

❖ لقد قسمنا دراستنا هذه إلى فصلين، الفصل الأول تمثل في الجانب النظري، وقسم بدوره إلى مبحثين أهتم المبحث الأول بمهية التدريب المبني على الكفاءات و أداء العاملين في مطلبين منفصلين كل على حدا، أما المبحث الثاني فناقشنا فيه بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع في المطلب الاول الدراسات العربية والاجنبية و المطلب الثاني فيه أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة عينة في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة والذي تم من خلال مبحثه الأول معالجة الطريقة والأدوات المستعملة أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله تشخيص وتحليل نتائج .

هـ - نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة

**الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية لأداء
العاملين والتدريب المبني على
الكفاءات**

تمهيد

يعتبر مفهوم التدريب المبني على الكفاءات والأداء للعاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للتدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات

إن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الأساسية يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالكفاءة والفعالية وغيرها من العوامل ذات صلة بالتدريب المبني على الكفاءات وعلى أداء العاملين، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل على التدريب في المؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

قبل التطرق الى تعريف أداء العاملين لابد من تحديد معنى المصطلحين: الأداء ومحددات الأداء وابعاده ومكوناته و يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمؤسسة، وهذا راجع الى الأداء وهو مؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الأداء

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم ماهية الأداء داخل المؤسسة، وما تحققه من أهمية لكلا الطرفين سوى المؤسسة أو العاملين، ومعرفة المصطلحات (الأداء، محددات الاداء، ابعاد الاداء ومكوناته).

أولاً: مفهوم الأداء:

تعريف 1: هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازه.¹

تعريف 2: هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمؤسسة الى الفعالية.²

تعريف 3: نيكولاس هو نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط او النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.³

وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المؤكدة إليه في المؤسسة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر عندما يتوقف عن العمل، والأداء هو تفاعل بين السلوك والانجاز.

¹ حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص90

² سهام بلخيري، حنان عشيط، اثر الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، غير منشورة، اكلي محمد البويرة، الجزائر، 2012، ص68

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص104

تعريف شامل لأداء: هو التفاعل الذي يحدث بين الأهداف والنتائج والموارد أي تعظيم النتائج بأقل التكاليف

ثانيا: محددات الأداء

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى محددات داخلية

ومحددات خارج

المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتمثل فيما يلي:

أ. **الجهد:** هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب. **القدرات:** هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعة البدهة.

ج. **إدراك الأدوار:** بمعنى أن العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2- المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرت العامل وتؤثر في الأداء وتمثل فيما يلي:

أ. **متطلبات العمل:** تتعلق بالواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه أو أعماله.

ب. **البيئة التنظيمية:** وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

ج. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرواتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة زيادتها.¹

ثالثا: أبعاد الأداء و مكوناتها

أولا / أبعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل تتمثل أبعاده فيما يلي:

1**البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكييفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بدون طبعة، بدون دار النشر، بدون تاريخ نشر، ص51

على الأداء والتي تلعب دوار هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهر الأولى.

2- البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الخلافات و الأزمات.¹

ثانيا /مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة

1-**الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أنها تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.

2-**الكفاءة:** ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جودة الكفاءة تتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أحد طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.²

الفرع الثاني: ماهية أداء العاملين

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره ومحدداته كالاتي:

أولا : تعريف أداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

- عرف Bovelos أداء العاملين انه: إنعكاس مدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة

بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.³

¹ امال بوزرقاطة، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2018-2019، ص20

² إبراهيم محمد المحاسنة، نفس مرجع سابق ذكره، ص109-110

³ نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مجمع سونلغاز، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر

ص44، 2017

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم و التزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل.¹

كما عرفت هاييز Haynes أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك والنتائج)

تعريف شامل: على أن العمال لديهم القدرة والرغبة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بغرض تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة.

ثانياً: عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من ثلاثة عناصر وهي:

1. **كمية العمل:** اي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمال، ومقدار سرعة هذا الانجاز؛

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

3. **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين؛³

4. **المعرفة بمتطلبات العمل:** و تشمل المعارف العامة، والمهارات، والمهنية والخلفية العامة و الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.⁴

- ومن هنا ظهرت عدة إجهادات من طرف المختصين في الإدارة بإعطائه بعض المحددات واختلفت فما بينهما وحسب نظرية التوقع التي اعتبرت محددات أداء العاملين نتيجة التفاعل بين محددتين رئيسيتين هما: الدافعية الفردية، والقدرة على إنجاز العمل، ثم أضافوا المحدد الثالث وهو: المناخ أو بيئة العمل والتي تنعكس النتائج فيها.

¹ فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص10

² علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، العراق، العدد:98، المجلد: 23، 2016، ص208

³ الأمين بوشلق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP)، مذكرة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص6

⁴ حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص93

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتعددت:

حيث وضع كل من بورتر (porter) وزميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968م نموذجاً حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي:

- 1) الجهد المبذول؛
- 2) قدرات الفرد وخبرته؛
- 3) إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ثالثاً: أهمية أداء العاملين:

- يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، فإنها تتوافق مع أداء العاملين في ما يلي:
- ✓ إذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، والنمو، والتوسيع؛
 - ✓ إعطاء إهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات للوصول من خلالها الى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح العاملين، وإشعارهم بالعدالة؛
 - ✓ دفعهم الى تحمل المسؤولية عند إنجاز أعمالهم داخل المؤسسة.¹

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، بدون طبعة، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 43- 44

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب المبني على الكفاءات

ستناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي للتدريب المبني على الكفاءات كل واحد على حدة.

الفرع الأول: ماهية التدريب

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم التدريب وخصائصه وكذلك أهمية وأهداف وأنواع واساليب التدريب.

أولاً: مفهوم التدريب وخصائصه

1- مفهوم التدريب:

تعريف 1: يقصد بالتدريب هو تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل.¹

تعريف 2: انه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه و زيادة الانتاجية في المؤسسة.²

تعريف 3: التدريب وسيلة علمية وعملية تهدف الى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير إتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الاهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية اخرى.³

تعريف 4: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من كفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.⁴

وعليه فإن عملية التدريب هي ذلك النشاط المستمر والدائم لتزويد الفرد العامل بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

او هو نشاط يهتم بنقل الأفكار والمعلومات، بهدف تطوير أداء العاملين.

¹ أمنية حفيظ، دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة-ولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 3

² مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2007، ص245

³ خالد عبد الله المريني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي العام، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2004-2005، ص15

⁴ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص39

خصائص التدريب

إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي تتميز بها نذكر منها:

1. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم؛
2. تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة؛¹
3. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ومحدد بفترة زمنية معينة؛
4. التدريب نظام متكامل ومتجانس؛
5. التدريب نشاط إداري وظيفي.²

ثانياً: أهمية التدريب

من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة المورد البشرية وظيفته التدريب، حيث يكتسب أهميته من خلال التزويد من فاعلية الأفراد ويكسبهم المهارات الوظيفية اللازمة، كما أن التدريب يمثل وسيلة لتطوير الأفراد العاملين ولذلك يمكن توضيح أهمية التدريب من الجوانب التالية:

1-1: أهمية التدريب للمؤسسة:

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع؛
 2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة؛
 3. التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها وإتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر؛
 4. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛
 5. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.³

1-2: أهمية التدريب للأفراد العاملين:

1. يساعد الأفراد في تطوير مهارات الإتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفاعل؛
2. يساعد الأفراد على إتخاذ القرارات المناسبة؛
3. يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل؛
4. يزود التدريب الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والتواصلية والاتجاهات؛
5. يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال؛

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008، ص 241

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، القاهرة، سنة 2000، ص ص 268-272

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، بدون طبعة، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص ص

6. يمكن أن يزيد من إلتزام الأفراد العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.¹

ثالثا: أهداف التدريب

التدريب أحد أهم الوسائل في عملية التنمية البشرية والتي تتم عن طريق مهارات وقدرات ومعارف للوصول الى تحقيق أهداف وغاية المؤسسة ولذلك نجد لعملية التدريب العديد من الاهداف التي نذكر منها:

1. مساعدة العاملين على أداء الاعمال في الوظائف الحالية بأعلى مستوى؛
2. استمرارية المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة بها على أفضل وجه؛
3. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم المهنية؛
4. رفع الروح المعنوية للعاملين؛
5. تسهيل عملية الإشراف على العاملين وتقييم أعمالهم؛
6. التقليل من دوران العمل؛
7. إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بأعمالهم؛
8. تخفيض حوادث العمل.²

رابعا: أنواع وأساليب التدريب

من أهم طرق التدريب السائدة والاكثر إنتشارا طريقتان أساسيتان، لكل منهما مجموعة من الأساليب حيث تعرف الطريقة الأولى بالتدريب أثناء أداء العمل، اما الطريقة الثانية فهي التدريب خارج مواقع العمل، وفيما يلي يمكن شرح الطريقتين و الاساليب الملائمة لكل طريقة.

1-1 : التدريب أثناء أداء العمل

تعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، ومن أسباب إنتشار هذه الطريقة هي سهولة تعلمها في وقت قصير، ومن الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح هذه الطريقة هي أن يلم الرئيس المباشر إماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، ومن المزايا الأساسية لهذه الطريقة هي أن مكان التدريب هو ذات مكان العمل الحقيقي بالتالي يرتبط المتدرب نفسيا وماديا بالعمل.³

ومن أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:

¹ علي يونس ميا واخرين، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد1، عمان، 2009، ص143

² سعود بن سعد الشبيبي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة الماجستير في العلوم الأمنية، غير منشورة، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 1998، ص14

³ حيدر كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 324

1. **تدريب أوامر الوظيفة:** هذه الأسلوب مصمم لتدريب المتعلمين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، وهذا الأسلوب مفيد جدا عندما يتعلم المدربون كيفية إنجاز مهام الوظيفة المتكررة.¹
 2. **التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب الى تحسين مهارات الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه التدريب على العمل ذاته، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضا.²
 3. **التدوير الوظيفي:** هو إنتقال الفرد ضمن سلسلة من الوظائف تسمى تعاقب الوظيفة، ويقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في عمل الأنواع المختلفة من الوظائف، أو فهم كيفية عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة.³
- ومن مميزات هذا الأسلوب إيجاد أفراد من ذوي الاختصاصات العامة ويكسبهم معرفة وخبرة متنوعة بأعمال مختلفة.

1- التدريب خارج مواقع العمل

- وهي ان يكون التدريب في أماكن خارج العمل، أو في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو المكاتب المتخصصة.
- من أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:
1. **المؤتمرات:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، ويعتبر الأسلوب الأكثر كفاءة في التدريب، وهو أسلوب مناسب لتدريب رجال الإدارة العليا.⁴
 2. **المحاضرات:** وهي قيام المدرب بإلقاء المادة التدريسية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة لإيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.⁵

¹ يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 288-289

² حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 2018

³ إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثار التدريب على أداء المشروعات الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 33

⁴ فريشي محمد صالح عبد الباقي، تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منثوري، قسنطينة، 2005، ص 76

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 281-279

3. **المناقشات:** يقوم المدربون في هذا الأسلوب بإعطاء رأيهم في موضوعات محددة، ويقوم المدرب بتوجيه وإدارة المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل أمثل للمشكلة المطروحة، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على الإهتمام بإعداد المناقشة، المهارة في إدارتها وان لا يكون عدد المشتركين كبيراً.¹

الفرع الثاني: ماهية الكفاءات

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة حيث يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، وتعتبر كفاءة هذه الموارد البشرية بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المؤسسة لتحقيق أهدافها وإستغلال هذه الكفاءات والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل فعال.

أولاً: مفهوم الكفاءات

تعريف 1: الكفاءة: هي مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمراعاة أولية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء.²

تعريف 2: الكفاءة المهنية: بأنها تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول.³

تعريف 3: يعرفها كل من بوير واكيليباي بأنها: القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر هي:

1. المعارف النظرية (العملية)؛

2. الاجراءات والممارسات؛

3. القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم.⁴

تعريف 4: هي إمتلاك معلومات ومهارات لازمة لأداء العمل، وهي تعني إمتلاك الإنسان لجميع المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مهمة ما على نحو ميسر.⁵

على ضوء التعاريف السابقة يمكن القول ان الكفاءة تعني:

تلك القدرات الذاتية والمعارف العملية والسلوكية التي يتمتع بيها الفرد بحيث تمكنه من إنجاز مجموعة من المهام المسندة اليه على أكمل وجه وبطريقة فعالة.

¹ إيمان عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 25

² Yeram- yves bnck, le management des connaissances et des compétences en pratique, edition d'organisation, France, 2003, p107

³ A.meignant, ressources humaines: déployer la stratégie, édition liaisons, paris, 2000, p110

⁴ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تنظيم الموارد البشرية قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، سنة 2007-2008، ص 62

⁵ موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، جامعة مؤونة، 2008، ص 31

ثانيا: خصائص ومميزات الكفاءات

للكفاءات مجموعة من الخصائص والمميزات نذكر أهمها:

1-1: مميزات الكفاءة: حدد Leples. j. في أربعة محاور مميزة للكفاءات وهي

1. ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. كفاءة مجردة: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.¹
3. كفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسبها من خلال تدريب موجه
4. الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي ان تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.²

2- خصائص الكفاءة:

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن تحقيق أهداف المؤسسة نذكر بعض خصائص منها :

- 1) مساهمة الموارد في خلق القيمة: أي أن طبيعة الموارد والكفاءات البشرية تختلف من خلال مستوياتهم وقدراتهم وتجعل مساهمتها في خلق قيمة متباينة؛
- 2) أن تمتاز الموارد البشرية بالندرة وتمتلك قدرات عالية حيث يمتلكها القليلون مهما كان عدد المنافسين؛
- 3) يجب ان يكون المورد غير قابل للتقليد: ومن اهم ما يصعب امكانية تقليده المورد والكفاءات البشرية ما يلي:
 1. طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير اداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛
 2. صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة او فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛
 3. عدم قابلية المورد للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصادرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.³

ثالثا: أهمية وأبعاد الكفاءات:

1- أهمية الكفاءات:

¹ محمد الامين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص3

² اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكاتير المهارات: أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص4، 2012

³ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، ط1، دار النشر وتوزيع، عمان، 2013، ص 113

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

2- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

3- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.¹

2- أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما تعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى .

1- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

2- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

3- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

4- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 47- 51

- 1- طور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين؛
- 2- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- 3- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء أو الخ) .
- 5- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبار التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما:

- 1- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

- 2- تشكل كفاءات الأفراد احد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه Barney فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛
- 3- التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة - خاصة كفاءات الأفراد- حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.¹

2- ابعاد الكفاءات:

تتمثل ابعاد الكفاءة في ثلاثة وهي:

- 1) المعارف النظرية
- 2) المهارات (المعارف العملية)
- 3) حسن التصرف (معارف سلوكية)

اولا: المعرفة النظرية:

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة، والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية. وكذلك تعرف بأنها(معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة).

ثانيا: المهارات (المعارف العملية)

هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي غير قابلة للتغيير والتطوير والتنمية المستمرة.

ثالثا: معرفة سلوكية (حسن التصرف)

¹ الحسن مولاي بن فرحات ، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم القانونية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ، سنة 2012، ص ص 58 - 61

يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره على جوانب اخرى كالاقتصادية والتنظيمية، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

وحسب بري لمان فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

1. معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
2. المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
3. طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد ويستقبلها.

رابعا: انواع الكفاءات

اولا: أنواع الكفاءات:

1- الكفاءات الفردية: تقول Sandra bellier: نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل كفاءات"، على

نحو هذه الكتابة المقولة حظي مفهوم كفاءات الأفراد على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح. فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة.

من أجل هذا قمنا بجمع مجموعة كبيرة من التعاريف لمفهوم الكفاءات الفردية لأشهر الكتاب والرواد في هذا المجال:

عرفها Jean-marie Peretti (هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة محددة).

كما اعتبر Usinor Sacilor الكفاءة الفردية: (هي المهارة العملية الآنية والقصيرة الأجل).

و أما Boyatzis يرى بان الكفاءة الفردية: هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن ان تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية، .. الخ.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

1. المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
2. القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية، والتجارية؛
3. القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
4. توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
5. إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
6. التعامل الايجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

7. العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

2- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. لويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح وجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر بعض الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين افراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

2. وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث يكون هناك مركزية في اخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعد والمتميز بالمرونة واللامركزية.

4- الكفاءات الإستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير (المسير) تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتخطيط إن أمكن والتسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها. فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.¹

¹ أمنية حفيظ، دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة-ولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 38-43

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات (الدراسات السابقة)

سنحاول في هذا المبحث استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية

يتناول هذا المطلب عددا من الدراسات السابقة، والتي تعرضت لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات، وقد تم تقسيم هذه الدراسات باللغة العربية، وأخرى باللغة الأجنبية، وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية:

في هذا الفرع سوف نقف على أهم الإستنتاجات والنتائج التي توصل إليها الباحثين.

1. دراسة خالد عبد الله المراباني الغامدي بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين موظفي

القطاع العام، مذكرة الماجستير في الادرية والمالية، تخصص موارد البشرية، جامعة الباحة في المملكة السعودية، 2003-2004.¹

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، حيث عالج فيها اشكالية البحث.

إعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، تم استخدام جمع البيانات الإحصائية عن طريق المقابلات والملاحظات والاستبيان، وقد بلغ مجموعه 40 عينة موزعة على فروع مكاتب موظفي القطاع العام، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها تتمثل في دور التدريب في زيادة كفاءة الاداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم ، ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في الوزارة.

¹ خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين موظفي القطاع العام، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة في المملكة السعودية، 2004

2. دراسة بن فرحات مولاي لحسن (إدارة كفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر)

مذكرة الماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.¹

تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول، حيث عالج فيها الباحث إشكالية مدى مساهمة إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية؟

تحول إسقاط الضوء على إدارة الكفاءات ذات أهمية بالنسبة لقطاع الوظيفة العمومية في الجزائر اليوم من خلال تسيير إدارة الخدمات القائمة على الأهداف والنتائج التي تسعى إلى تحقيق الفعالية.

ومما نتج في هذه الدراسة:

➤ استعمال آلية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالتحليل الدقيق لمهام ومهن المؤسسات والإدارات العمومية وتقييم تطورها وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها ومقارنتها بالأهداف المراد تحقيقها في المدى المتوسط، ومن ثم مباشرة التعديلات اللازمة لتقليص الفوارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة باستعمال مختلف وسائل تنمية الكفاءات.

➤ التركيز على التكوين كعملية استثمارية يتم من خلالها إكتساب الموظفين العموميين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم بكفاءة و ذلك من خلال تحديد الأهداف و الاحتياجات التكوينية بدقة و بطريقة علمية، و اعتماد مناهج بيداغوجية تسمح باكتساب الكفاءات الضرورية.

➤ مراعاة خصوصية قطاع الوظيفة العمومية في عملية إدخال أساليب إدارة الكفاءات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه تلك العملية، لاسيما من الناحية التنظيمية، الهيكلية و التسييرية.

3. دراسة مقدود وهيبة (أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في

المنظمة) دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة الدكتور، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.²

تناولت هذه الدراسة خمسة فصول، عالج فيها الباحث إشكالية مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه ومدخل إداري جديد في بناء مزايا تنافسية للمنظمة الاقتصادية؟

¹ بن فرحات مولاي لحسن (إدارة كفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر) مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012

² مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، مذكرة الدكتور، منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016

الهدف من الدراسة هو المساهمة في تحقيق مختلف الأساليب لإدارة الكفاءات لتفعيل العاملين وتحقيق التميز في بناء ميزة تنافسية.

إعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، تم استخدام جمع البيانات الإحصائية عن طريق المقابلات والملاحظات والاستبيان، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج spass .

مما نتج في هذه الدراسة:

➤ تعتبر إدارة الكفاءات المستوى الأول والقاعدي في أسلوب الإدارة بالكفاءات، إذ يمثل كمرحلة بناء له يعمل على توفير وبناء مخزون الكفاءات في المؤسسة، فهو إجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة استراتيجية المؤسسة والتكيف مع البيئة المحيطة بها، يتميز هذا المستوى بالمرونة ويعمل على التنسيق المستمر بين العاملين و الرقابة في العمل وغيرها؛

➤ تعتبر الإدارة بالكفاءات المستوى الأعلى في أسلوب الإدارة بالكفاءات، هدفه الرئيسي هو ضمان تميز المؤسسة من خلال إمتلاكها للكفاءات المتميزة وزيادة وتثمين الرأس المال البشري الذي يسمح لها بخلق مزايا تنافسية، واعتباره مورد منتج للقيم، وبالتالي إمكانية قيادة المؤسسة في محيط متغير.

4. دراسة أحمد عباس حمادي، بعنوان: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين، مجلة العلوم

الاقتصادية والادارية، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد، العدد94، 2016.¹

❖ هدفت الدراسة الى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وتأثيرها في أداء العاملين.

❖ اجري البحث في الشركة العامة لمنتجات الالبان ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من 22 فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 مستهدفة فئة العاملين ورؤساء الاقسام والشعب. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي spass

❖ توصل البحث الى عدة نتائج أهمها: أكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين الاكثر الابعاد تأثيرا في أداء العاملين .

5. دراسة عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع سنة 2016 بعنوان: دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء

العاملين. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد، العدد1، 2016.²

¹أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد، العدد94، 2016

²عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد، العدد1، 2016

- ❖ هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها الفرعية (ثقافة المؤسسة، القيم الشخصية، أنظمة المؤسسة) ودورها في تحسين أداء العاملين، حيث حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة منها مشكلة الدراسة وكان السؤال الرئيسي ينص على: "ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص؟"
- ❖ تقوم هذه الدراسة على مقارنة وصفية تحليلية تعتمد على دراسة الحالة والتي تتوافق مع طبيعة الموضوع، اشتمل البحث على مجموعة من البنوك العامة والخاصة، وجهت إلى عينة مكونة من 74 فرداً تم اختيارهم عشوائياً من مجموع عاملي الوكالات البنكية الستة محل الدراسة. حيث قدر مجموع مجتمع الدراسة بـ 143 عامل، وتمثل نسبة أفراد العينة إلى مجتمع الدراسة 51.74 %
- ❖ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها: إنّ القيم الشخصية هي الأكثر تأثيراً في البنوك محل الدراسة، مما يعني أن إطار المؤسسة الأخلاقي محكوم بقيم مؤسسيها وعاملها، وتتناسب مع أخلاقيات الأعمال تناسباً طردياً مع تحسين أداء العاملين.

6. دراسة أحمد نوار نصيف جاسم، بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت

للعولم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد، العدد40، 2017، مجلة تكريت للعلوم

الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد، العدد40، 2017.¹

- ❖ هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة واثر الحوافز على اداء العاملين وعلى مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع كما يسعى الباحث الى دراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين باعتبار الحوافز متغيراً مستقلاً تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد فرعية تمثلت في: نظام الحوافز و العدالة في منح الحوافز و الحوافز المعنوية.
- ❖ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الاكثر ملائمة مع متطلبات البحث حيث اختار مصرف الشرق الوسط للاستثمار في مدينة بغداد ميدانا لتطبيق البحث كما اعتمد الباحث على استمارة استبيان للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت 50 عاملاً من مجموع العاملين البالغ 200 عامل والتي تم تحليلها باستخدام برنامج spass
- توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها قبول فرضيات الدراسة التي تؤكد على وجود علاقة وتأثير للحوافز على تحسين أداء العاملين اضافة الى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها تشخص واقع النظام والمعوقات التي تكون بمثابة عوائق للعمل.

¹أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد40، 2017

7. دراسة أحمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيمات، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين

،مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة عمار تليجي، الجزائر، المجلد، العدد 1، 2018.¹

- ❖ هدفت الى التعرف على أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري بولاية الأغواط.
- ❖ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد الى دراسات سابقة في هذا المجال، تم توزيع استبانة على عينة عددها 142 فرد، وتم استخدام البرنامج الاحصائي spass لتحليل بياناتها.
- ❖ توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: عدم وجود أثر معنوي لنمط القيادة المتساهلة والأداء، كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية على أداء العاملين في حين هناك علاقة بين نمط القيادة التبادلية وأداء العاملين.

8. دراسة عوض الله محمد على محمد الهدي (دور التدريب في أداء العاملين) دراسة حالة بنك فيصل

الاسلامي السوداني فرع كوستني، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الامام المهدي عمادة

الدراسات العليا، بالسودان، 2016-2017.²

- ❖ تناولت هذه الدراسة أربعة فصول، عالج فيها الباحث إشكالية هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

الهدف من الدراسة التعرف على كيفية استخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمهم لمعرفة مستوى أداء العاملين.

- ❖ اجري البحث في بنك فيصل الاسلامي السوداني وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة

بالبرنامج الاحصائي spass

مما نتج في هذه الدراسة:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية؛
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء؛
- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.

¹أحمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيمات،، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين،مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة عمار تليجي، الجزائر، المجلد، العدد 1، 2018

²عوض الله محمد على محمد الهدي (دور التدريب في أداء العاملين) ، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الامام المهدي عمادة الدراسات العليا، بالسودان، 2017

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1: دراسة Mário Franco بعنوان :

"Training and strategic competencies of the executive manager in schools: an exploratory case study,2010¹

تناولت هذه الدراسة التعرف على صورة المدرسة، مدير في النظام التعليمي حيث تم تنفيذ الدراسة وأبعادها (توجهات التدريب و العمل)، يعمل مدير على إعداد وتنظيم جدول البيانات الرئيسي.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على المعلمين من نفس المعهد و اعتمد أيضا على المقابلة مع مدير المدرسة.

مما نستنتج من هذه الدراسة:

- ❖ تطوير مدرسة ناجحة ذات تعليم إداري جيد؛
- ❖ أبعاد إدارة مدرسة للقيام مهام الرئيس؛
- ❖ محدودية التدريب والكفاءات المطلوبة في المجال التربوي.

2: دراسة بعنوان :

Kaushiki Tripathi , Manisha Agrawal

Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review,2014²

تناولت هذه الدراسة في البيئة التنافسية والعالمية اليوم أصبح الامر بالغ الاهمية لكل المؤسسات للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من أجل البقاء والاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية ولكن أيضا كيفية تحفيزها لتكون قادرت على المنافسة في جودة العمل و المضي قدما كما تستعرض هذه الورقة كأداة الأدبيات المتاحة حول الكفاءة الادارة القائمة وإستخداماتها في القطاع التنظيمي.

¹ Mário Franco, Training and strategic competencies of the executive manager in schools: an exploratory case study, publique,4-n4,2010

² Kaushiki Tripathi , Manisha Agrawal ,competency based management in organizational context: a literature review,6 -n4,2014

تم إجراء البحوث في هذا المجال في المنظمات الهندية تحديد الورقة بمفهوم الإدارة القائمة على الكفاءة وهي القوة الدافعة استخدام الادارة القائمة على الكفاءة كذلك أفاق البحث في المستقبل على وجه التحديد في سياق التنظيم الهندي على الكفاءة كأداة للنجاح.

مما نستنتج من هذه الدراسة:

- ❖ إمكانية الموظف أن يكون له ميزة تنافسية؛
- ❖ تحسين أداء المؤسسة وكذلك الموظفين؛
- ❖ أداء المؤسسة وأداء الموظفين أيضا لما لهما من تأثير إيجابي على المؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ورقلة (الجزائر). تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2004 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: بومرداس، سودان، باتنة، السعودية، الجزائر، العراق.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي على الموظفين بمختلف رتبهم و أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب تخصصاتها.
من حيث منهج الدراسة	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالتدريب الذي يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي "
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: التدريب المبني على الكفاءات (المهارات، تبادل المعرفة، تشخيص الموقف، الاتجاهات)، ثم أداء العاملين
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات التدريب و رفع الكفاءات وتبادل المعارف الضمنية والظاهرية بين العمال.
	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.
	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - التدريب؛ - الحوافز؛ - الانماط القيادية.
	- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع التدريب في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على أداء العاملين بمختلف المؤسسات الجامعية سابقة الذكر.

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: 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 أثر التدريب المبني على الكفاءات والمتغير التابع أداء العاملين؛
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتواصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الباحث من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات للأداء العاملين و التدريب المبني على الكفاءات والتطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء العاملين، تطرقنا إلى مفهومه لابد من تحديد معني المصطلحين: الأداء ومحددات الاداء وابعاده ومكوناتها ثم تعريف أداء العاملين ومن ثم إلى عناصره ومحدداته كالاتي بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للتدريب المبني على الكفاءات تطرقنا إلى مفهوم التدريب وكذلك مفهوم الكفاءات، أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا.

وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة التشارك المعرفي والعوامل الشخصية والتنظيمية، وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

الفصل الثاني: : الدراسة الميدانية
للتدريب المبني على الكفاءات على
أداء العاملين دراسة في مديرية امتياز
لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
بورقلة

تمهيد:

بهدف التعرف على واقع اثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز
سونلغاز بورقلة، تم التطرق إلى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتحديد عينة البحث عن طريق توزيع الاستبيان
ومعالجته ومناقشة نتائجه، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين هما:

✓ المبحث الأول: يتم التطرق إلى الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة؛

✓ المبحث الثاني: يتم التطرق إلى عرض ومناقشة الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المطلب عرض الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة من خلال التعرف على تعريف المؤسسة، ومتغيرات الدراسة وكذا خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول : تعريف بالشركة محل دراسة

أنشأت مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بمقتضى المرسوم رقم 59-69 في 1969/07/28 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 28-1988/01/12 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري (EPIC).

وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم (SPA).

أهم نشاطاتها تتمثل في:

- 1- إنتاج، نقل، تصدير و استغلال الكهرباء
- 2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني. تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص. وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم المديرات والفروع التالية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛
 - سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE)؛
 - سونلغاز نقل الغاز (GR TG)؛
 - سونلغاز عمليات نظام الكهرباء (OSE).
- ✓ وفيما يخص توزيع الكهرباء فقد توزعت على أربع مديريات هي:
- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)؛
 - سونلغاز توزيع الوسط (SDC)؛
 - سونلغاز توزيع الشرق (SDE)؛

- سونلغاز توزيع الغرب (SDE).

كما انقسمت إلى فروع الملحقة :

- شركة نقل والصيانة الخاصة بالمعدات الصناعية والكهربائية؛
- شركة صناعة المعدات الصناعية (MEI)؛
- شركة الجزائرية تقنيات المعلومات (SAT_INFO)؛
- شركة الأمن و المنشآت الطاقوية (SAT)؛
- المستودع الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز (CAMEG)؛
- مركز البحوث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)؛
- سونلغاز صيانة الخدمات السيارات (MPV)؛
- شركة خدمات محولات كهربائية (SKMK)؛
- سونلغاز طب العمل (SMT)؛
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية سونلغاز (FOSC)؛
- معهد تكوين في الكهرباء والغاز (IFEG)؛
- مركز تكوين (بن عكنون) (CBA)؛
- المدرسة التقنية (البليدة) (ETB)؛
- مركز تكوين عين مليلة (CAM)؛
- شركة أشغال كهرباء الريف (KAHRIF)؛
- شركة انجاز القنوات (CANAGAZ)؛
- شركة الهياكل القاعدية (ENERGA)؛
- شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB)؛
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB).

✓ من بين هذه الفروع كانت دراستنا بمديرية التوزيع للوسط و بالضبط في إمتياز التوزيع

الكهرباء والغاز بورقولة وتتمثل أقسامها في:

- مصلحة الشؤون القانونية مكلفة بكل المعاملات القضائية والقانونية للمؤسسة؛
- المكلف بالاتصال؛
- مهندس الأمن الصناعي؛
- المكلف بالأمن الداخلي؛
- قسم العلاقات التجارية؛
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز؛

- مصلحة الوسائل العامة؛
- قسم استغلال الكهرباء؛
- قسم استغلال الغاز؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم تطوير الكهرباء والغاز؛
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية؛
- قسم إدارة الصفقات.

✓ انظر الملحق رقم 04 : يوضح هيكل التنظيمي لمديرية إمتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

بورقلة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع معين، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ب. المنهج الاستقصائي:

لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة بموضوع البحث، ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. المنهج الإحصائي:

المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول الموضوع، واستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات و إعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها وتفسيرها في صورة نتائج.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسات جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل:	التدريب المبني على الكفاءات
المتغير التابع:	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يشتمل مجمل الدراسة على العاملين في مديرية امتياز لتوزيع كهرباء والغاز سونلغاز بورقلة حيث يقدر عددهم حوالي أكثر من 420 عامل، ونظرا للظروف الراهنة الخاصة بالوباء، فقد تم توزيع 70 استثمارا واسترجاع 68 استبانة اي نسبة 97.14 % وهي نسبة مرتفعة مما تسمح لنا بإمكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وبناءا عليها تم تحديد عينة الدراسة في (70) استثمارا شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	70	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	70	%100
عدد الاستثمارات الملغاة	2	% 02.86
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	68	% 97.14

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: بيانات الدراسة وأدوات جمعها

سيتناول هذا المطلب أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أداة الدراسة إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. 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؛
2. مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

ولقد اتبعت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

- الرجوع الى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- القيام بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف على الدراسة، كما تم اصدار حكمه على الأداة من حيث مدى اتساق الفقرات مع البحث؛
- حذف الفقرات التي اقترح حذفها؛
- تعديل الفقرات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

وبناء على ذلك تم تصميم استمارة الاستبيان لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وبعدها تم اعداد الاستبانة في صورتها النهائية (راجع الملحق رقم 01)

➤ الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي اداء العاملين في تدريب مبني على الكفاءات بالنسبة للشركة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بمفهوم التدريب المبني على الكفاءات ويحتوي على 27 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم أداء العاملين ويحتوي على 24 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الموظفين سونلغاز بورقلة مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية)

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد المجالات = 2، وعدد الخيارات = 3، وعليه $0.66 = 3/2$ إذا:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

- صدق أداة الدراسة : تم القيام بتوزيع استبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) وذلك للتأكد من صدقها والملحق رقم 02 يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناء على التصحيحات والتوجيهات تم إجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلائم مع ما وضع من أجله.

- ثبات أداة الدراسة : تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الاسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لشركة سونلغاز نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة احصائية مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم(2-4): يوضح معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
51	0.936

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل الى (93.6%)، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وكذا اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الاحصائية والقياسية، والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان

الفرع الأول: الإحصاءات الوصفية

أولاً: خصائص عينة الدراسة

1. الجنس:

يبين الجدول رقم (2-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 52 مستجوباً بمتوسط حسابي قدره 76.5% أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 16 مستجوباً بمتوسط حسابي قدره 23.5%.

الجدول رقم (3-1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتوسط	التكرار	الجنس
76.5	52	الذكور
23.5	16	الإناث
% 100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

2. العمر:

يبين جدول رقم (2-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغة أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغ مستجوبين 3، أي بمتوسط حسابي قدره 4.4%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة قد بلغ 37 مستجوباً، أي بمتوسط حسابي 54.4%، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم 17 مستجوباً بنسبة 25%، أما المستجوبين البالغ أعمارهم من 50 سنة وأكثر قد بلغ 10 أي بمتوسط 14.7% أما مستجوباً واحد بنسبة 1، أي لم يذكر عمره.

الجدول رقم (3-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	المتوسط
لم يذكر	1	1.5
اقل من 30 سنة	3	4.4
من 30 الى أقل من 40	37	54.4
من 40 إلى أقل من 50	17	25
من 50 سنة وأكثر	10	14.7
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

3. المستوى التعليمي:

يبين جدول رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين دون مستوى الليسانس قد بلغ 18 مستجوبا، أي بمتوسط حسابي قدره 26.5 %، في حين أن عدد المستجوبين مستوى شهادة ليسانس قد بلغ 13 مستجوبا، أي بمتوسط حسابي 19.1 %، أما عدد المستجوبين مستوى شهادة مهنية 12 مستجوبا اي بنسبة 17.6 %، أما عدد المستجوبين مستوى ماستر أو بعد التدرج قد بالغ 24 مستجوبا ، اي بمتوسط 35.3 % اما مستجوبا واحد بنسبة 1، اي لم يحدد مستوى تعليمي.

الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط
لم يذكر	1	1.5
دون الليسانس	18	26.5
شهادة ليسانس	13	19.1
شهادة مهنية	12	17.6
ماستر او ما بعد التدرج	24	35.3
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

4. أقدمية: (عدد سنوات عمل)

يبين الجدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم اقدمية التي تقل عن 5 سنوات يبلغ 7 مستجوبين، أي بنسبة 10.3%، أما المستجوبين الذين لديهم اقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 21 مستجوبا، أي بنسبة 30.9%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم اقدمية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة يبلغ عددهم 23 مستجوبا، أي بنسبة 33.8%، أما المستجوبين الذين لديهم اقدمية أكثر من 20 سنة يبلغ عددهم 17 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 25%.

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

الأقدمية	التكرار	المتوسط
أقل من 5 سنوات	7	10.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	30.9
من 10 إلى أقل من 20 سنة	23	33.8
أكثر من 20 سنة	17	25
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

5. المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم وظيفة عامل تنفيذ قد بلغ 7 مستجوبين، أي بنسبة 10.3%، أما المستجوبين الذين لديهم وظيفة عامل مهارة يبلغ عددهم 22 مستجوبا، أي بنسبة 32.4%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم وظيفة اطارات يبلغ عددهم 35 مستجوبا، أي بنسبة 51.5%، أما المستجوبين الذين لديهم وظيفة اطارات سامون يبلغ عددهم 4 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 5.9%.

الجدول رقم (3-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	المتوسط
عامل تنفيذ	7	10.3
عامل مهارة	22	32.4
اطارات	35	51.5
إطارات سامون	4	5.9
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

6. الحالة العائلية

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين للحالة العائلية (عازب (ة)) قد بلغوا 11 مستجوبا، أي بنسبة 16.2%، أما المستجوبين للحالة العائلية (متزوج (ة)) يبلغ عددهم 56 مستجوبا، أي بنسبة 82.4%، في حين أن المستجوبين للحالة العائلية (أرمل (ة)) يبلغ مستجوبا واحد، أي بنسبة 1.5.

الجدول رقم (3-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

العائلة	التكرار	المتوسط
عازب (ة)	11	16.2
متزوج (ة)	56	82.4
ارمل	1	1.5
المجموع	68	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك

أولاً: واقع التدريب المبني على الكفاءات في مديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة:

أ: بعد المهارات

جدول رقم (3-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المهارات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يتم تحديد عملية التدريب على ضوء المهارات المطلوبة	2.29	0.70	2	محايد
2	غايات برامج التدريب في الشركة تنمية مهارات العاملين فيها	2.57	0.71	1	موافق
3	يتمتع العامل في الشركة بمستوى عال من الإتقان استنادا إلى مهاراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم	2.04	0.74	5	محايد
4	ينجز العاملون في الشركة العمل في الوقت المحدد	2.04	0.78	5	محايد
5	يستخدم العاملون في الشركة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة عالية	1.98	0.81	7	محايد
6	يتمتع العاملون في الشركة بالمهارات الكافية لأداء العمل	2.15	0.77	3	محايد
7	تهتم إدارة الشركة بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم	2.14	0.79	4	محايد
8	تتابع إدارة الشركة دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها	1.80	0.73	8	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام للمهارات	2.13	0.48	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمفهوم المهارات بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.48) وقد احتلت الفقرة رقم 02 (غايات برامج التدريب في الشركة تنمية مهارات العاملين فيها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.71) في حين جاءت الفقرة رقم 08 (تتابع إدارة الشركة دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.80) وانحراف معياري (0.73) بدرجة غير موفق، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة محايد مما يدل على وجود فهم المعارف مقبولة لمفهوم المهارات لدى العاملين.

ب: بعد امتلاك القدرات المعرفية:

جدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء امتلاك القدرات المعرفية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	تشجع إدارة الشركة العاملين على الحصول على المعرفة من خارجها	1.55	0.74	8	غير موافق
2	تعقد إدارة الشركة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها	1.97	0.82	4	محايد
3	يقوم العاملون بتشارك المعرفة من خلال قاعدة معطيات موحدة	2.08	0.84	3	محايد
4	يسعى العاملون إلى امتلاك المعارف من مصادر مختلفة	2.22	0.82	1	محايد
5	يتم تقييم القدرات المعرفية للعاملين في الشركة وفق معايير موحدة	1.83	0.80	7	محايد
6	يتم استخدام القدرات المعرفية لتحقيق الواجبات بفعالية وكفاءة	1.95	0.74	5	محايد
7	تسعى الشركة إلى تنمية القدرات المعرفية للتفكير الإبداعي لدى العاملين	1.69	0.67	6	محايد
8	يوجد تشارك معرفي بين العاملين في الشركة بين مختلف الأقسام	2.14	0.83	2	محايد
9	توفر الشركة مصادر معلومات تزودهم بالمعارف الجديدة	1.95	0.79	5	محايد
	المتوسط الحسابي العام امتلاك القدرات المعرفية	1.93	0.51	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق لمفهوم امتلاك القدرات المعرفية بلغ (1.93) وانحراف معياري (0.51) وقد احتلت الفقرة رقم 4 (أساليب تساعدني في ذلك، ثم أضع الحلول المناسبة والقابلة للتطبيق) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري (0.80) في حين جاءت الفقرة رقم 2 (يوجد تشارك معرفي بين العاملين في الشركة بين مختلف الأقسام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.55) وانحراف معياري (0.74)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة محايد ما يدل على وجود تطوير قدرات وتزويد المعارف جديدة نسبياً.

ج: بعد تشخيص الموقف :

جدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تشخيص الموقف

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يملك العاملون في الشركة القدرة على فهم مشكلات العمل بشكل دقيق	2.08	0.80	6	محايد
2	يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم	2.23	0.81	4	محايد
3	يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على إيجاد البدائل المناسبة كحلول التي تم تحديدها	2.23	0.75	4	محايد
4	يستطيع العاملون في الشركة تحديد الأقسام والمصالح ذات العلاقة بالمشكلة الحالية بسهولة	2.27	0.82	2	محايد
5	يصغي العاملون في الشركة بشكل جيد لزملائهم وللزبائن عند مناقشة مشاكل المطروحة	2.29	0.81	1	محايد
6	يساعد زملائي والزبائن بعض النظر عن العلاقات الشخصية	2.26	0.80	3	محايد
	المتوسط الحسابي العام تشخيص الموقف	2.23	0.60	...	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط عام للفقرات لهذا البعث تشخيص الموقف قد بلغ (2.23) وانحراف معياري (0.60) وقد احتلت الفقرة رقم (05) (يصغي العاملون في الشركة بشكل جيد لزملائهم وللزبائن عند مناقشة مشاكل المطروحة) فقد بلغ متوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.81) بدرجة محايد، مما يدل ان الاصغاء وفهم العاملين بعضهم البعض ومناقشة مشاكلهم المطروحة، وتليها فقرة رقم (04) (يستطيع العاملون في الشركة تحديد الأقسام والمصالح ذات العلاقة بالمشكلة الحالية بسهولة) فقد بلغ متوسط حسابي (2.27) وانحرف معياري (0.82) بدرجة محايد، مما يدل كل عامل دخل المصالح وأقسام يستطيع فهم كل مشكلة، وتليها الفقرة رقم (06) (يساعد زملائي والزبائن بعض النظر عن العلاقات الشخصية) فقد بلغ متوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.80) بدرجة محايد، وتليها فقرة رقم (02) و(03) (يتمتع العاملون في الشركة بالقدرة على إيجاد البدائل المناسبة كحلول التي تم تحديدها) قد بلغ متوسط حسابيهم (2.23) بدرجة محايد وانحراف معياري (0.75)، مما يدل ان العمال لديهم قدرة على التفكير وإيجاد حلول وبدائل عند حدوث المشكلة التي تواجههم في وقت مناسب، وأقل وسط حسابي قد بلغ (2.08) وانحرف معياري (0.80) (للفقرة رقم (01) (يملك العاملون في الشركة القدرة على فهم مشكلات العمل بشكل دقيق) بدرجة محايد مما يدل أن العامل لديهم قدرة على فهم مشكلات العمل التي تقع دخل شركة وحلها بشكل دقيق.

د: بعد الاتجاهات :

جدول رقم (3-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الاتجاهات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين على الاستمرارية في العمل الحالي	1.97	0.75	3	محايد
2	الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة مناسبة	1.64	0.70	4	محايد
3	تحت الشركة العاملين على تحقيق نجاحها	2.13	0.80	1	محايد
4	يشعر العاملون بالشركة أن أهداف الشركة هي أهدافهم	2.10	0.71	2	محايد
	المتوسط العام للاتجاهات	1.96	0.54	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق لمفهوم الاتجاهات بلغ (1.96) وانحراف معياري (0.54) وقد احتلت الفقرة رقم (03) (تحت الشركة على تحقيق نجاحها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري (0.80)، مما يدل على تحفيز العاملين في تحقيق نجاحهم، حين جاءت الفقرة رقم (02) (يشعر العاملون بالشركة أن أهداف الشركة هي أهدافهم) بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.71) بدرجة محايد، مما يدل نجاح الشركة من نجاح العامل، وتليها فقرة رقم (01) (تعمل الشركة على زيادة رغبة العاملين على الاستمرارية في العمل الحالي) بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.75)، وهذا ما يدل ان إعداد برامج تدريبية تشجع العمال على الزيادة والرغبة في العمل، واما أقل وسط حسابي للفقرة رقم (02) (الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة مناسبة)، ما يدل ان تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين في زيادة الانتاج الشركة.

ثانيا : واقع مستوى أداء العاملين في مديرية امتياز للتوزيع الكهربائي والغاز سونلغاز ورقلة:

أ: المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل (أداء العاملين)

جدول رقم (3-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعرفة بمتطلبات العمل.

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	2.55	0.69	3	موافق
2	لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها	2.51	0.70	4	موافق
3	التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل	2.51	0.65	4	موافق
4	أحافظ على أوقات الدوام	2.52	0.67	6	موفق
5	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	2.58	0.69	2	موافق
6	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية	2.73	0.50	1	موافق
7	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	2.16	0.83	7	محايد
	المتوسط العام لبعده المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	2.51	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالمعرفة والالتزام بمتطلبات العمل بلغ (2.51) وانحراف معياري (0.46) وقد احتلت الفقرة رقم (06) (أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري (0.50) مما يدل على أن العمال يهتمون بالنتائج النهائية من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها، وتليها الفقرة رقم (05) (لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة) قد بلغ متوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.69) بدرجة موافق مما يدل على توفيق المهارات والقدرات مع متطلبات العمل، وتليها فقرة (01) (التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.69) مما يدل على التزام العمال بجميع خطط العمل المكلفين بها وقدرة على تنفيذها، وتليها الفقرة (02) و (03) بدرجة موافق حيث يبلغ متوسط حسابهم (2.51) وانحراف معياري (0.65) بالنسبة للفقرة (02) (لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها) مما يدل على قدرة التي يمتلكها العاملون وتجعلهم قادرين على تنفيذ مهامهم، أما فقرة (03) (التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل) مما يدل على أن العمال يحترمون القوانين الصادرة وعدم مخالفتها، وتليها فقرة (04) (أحافظ على أوقات الدوام) وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.52) وانحراف معياري (0.67) مما يدل على أن العمال يحافظون على أوقات دوامهم في العمل، أما أقل وسط حسابي فكان الفقرة (07) (أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة) بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.83) مما يدل على عدم وجود الرقابة الإدارية التي تتبعها الشركة وعدم إلتزام العاملين بمواقيت العمل.

ب: كمية وجودة العمل المنجز (أداء العاملين)

جدول رقم (3-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده كمية وجودة العمل.

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
1	تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي	2.64	0.64	1	موافق
2	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	2.55	0.63	3	موافق
3	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة	1.80	0.79	8	محايد
4	أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة	2.47	0.67	5	موافق
5	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	2.10	0.77	6	محايد
6	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	2.51	0.74	4	موافق
7	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهداً أكبر في عملي	2.61	0.710	2	موافق
8	يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها	2.01	0.83	7	محايد
	المتوسط العام لبعده كمية وجودة العمل المنجز	2.34	42.0	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال جدول السابق أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالكمية وجودة العمل المنجز بلغ (2.34) وبانحراف معياري (0.42) وقد احتلت الفقرة رقم (01) (تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي) مرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.64) بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن الترقية تعتبر كحافز مادي للعمال وجعلهم يبذلون جهداً أكبر من أجل ترقيتهم وصعودهم في أعلى السلم الوظيفي، أما الفقرة رقم (07) (حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهداً أكبر في عملي) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.71) بدرجة موافق، مما يدل على ضرورة الحوافز في تحسين أداء العاملين، وأما الفقرة رقم (02) (يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.63) بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن العمال لديهم روح التواصل فيما بينهما والعمل كفريق، وتليها الفقرة رقم (06) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.74) بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن الشركة تتبع برنامج تدريب وتطوير لتحسين قدرات العاملين، أما الفقرة رقم (04) (أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة) بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.67) بدرجة مرتفعة مما يدل على أن العمال يحافظون على ممتلكات الشركة في إنجاز مهامهم، وأما الفقرة (05) (أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي) بمتوسط (2.10) وانحراف معياري (0.77) بدرجة محايد وهذا يدل على أن الشركة تشارك العمال في إبداء آرائهم في اتخاذ القرارات من أجل زيادة رضا من أجل تحسين أدائهم، أما أقل متوسط حسابي

فكان للفقرة (08) بلغ متوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.83) مما يدل أن الشركة لا تهتم بمؤهلات والكفاءات التي يمتلكها العاملين الاخرين.

ج: المثابرة والوثوق (أداء العاملين)

جدول رقم (3-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المثابرة والوثوق

الرقم	العبارات المتعلقة بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى موافق
1	انجز أعمالي بأساليب جيدة	2.30	0.73	7	موافق
2	أثابرت لإنجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل	2.42	0.81	6	موافق
3	أثق في قدرتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة	2.70	0.59	2	موافق
4	أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني	2.66	0.68	3	موافق
5	أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت المطلوب	2.72	0.54	1	موافق
6	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	2.66	0.61	3	موافق
7	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	2.60	0.64	5	موافق
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة	2.60	0.60	5	موافق
9	أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي	2.39	0.77	7	موافق
	المتوسط الحسابي العام لبعده المثابرة والوثوق	2.56	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق ان المتوسط العام لل فقرات هذا البعده المثابرة والوثوق قد بلغ (2.56) وبانحراف معياري (0.46)، وقد احتلت الفقرة رقم (05) (أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت المطلوب) المرتبة الاول فقد بلغ متوسط حسابي (2.72) وبانحراف معياري(0.54) وهذا ما يدل على أن العاملين يتقنون مهامهم المطلوبة في وقت محدد، وأما الفقرة التي تليها رقم(03) (أثق في قدراتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة) بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري(0.59) بدرجة موافق مما يدل على امتلاك العمال القدرات والامكانيات بغرض إنهاء أعمالهم في وقت محدد وبأداء متقن، واما الفقرة التي تليها رقم (04)و(06) بالمتوسط حسابهم (2.66) وبانحراف المعياري (0.61) وأما بالنسبة الفقرة (04) (أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني) مما يدل أن العمال لديهم القدرات والمهارات الكافية لأداء أعمالهم بدقة ومصداقية وأما الفقرة رقم (06) (أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد) وهذا ما يدل أن العمال الشركة يقومون بإنجاز مهامهم بالدقة المطلوبة وبأداء جيد، وتليها الفقرة (07) و(08) بالمتوسط حسابهم (2.60) وبانحراف معياري(0.60) بالنسبة للفقرة رقم (07) (لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير) مما يدل على ان رغبة العاملين في مواكبة التغيير، واما

الفقرة (08) (لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة) ما يدل على قدرة العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة جديدة ومختلفة، وتليها الفقرة رقم (02) (أثاب لإنتاج أعمالهم مهما اعترضني من مشاكل) بالمتوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (0.81) بدرجة موافق وهذا ما يدل على العاملين توجههم صعوبات ومشاكل في أعمالهم ويحتازونها من خلال الخبرة التي يمتلكونها، وتليها الفقرة رقم (09) (أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي) بالمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.77) وهذا ما يدل أن العمال الشركة يجوبون المخاطرة والمغامرة وهذا راجع إلى الثقة التي يمتلكونها في أنفسهم وفي مهارتهم، وأما أقل وسط حسابي للفقرة رقم (01) (انجز أعمالهم بأساليب جيدة) بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن العاملين يجوبون الابداع وإبتكار في أعمالهم وإنجاز مهامهم بأفكار جديدة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف اجابات أفراد عينة الدراسة حول اجزاء التي يتضمنها الاستبيان والمتعلقة بجزء الخصائص الشخصية، وجزء المتعلق بالتدريب المبني على الكفاءات وجزء المتعلق بأبعاد أداء العاملين يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة مدى دور تدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة معتمد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائيا باستخدام SPSS.

الفرع الاول: إختبار الفرضيات

اولا: يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتدريب المبني على الكفاءات على الأداء العاملين

اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول لتطبيق وإدراك أهمية تدريب المبني على الكفاءات في الشركة.

الجدول رقم (3-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتدريب المبني على الكفاءات

العبارات المتعلقة (بالمغيرات المستقلة) التدريب المبني على الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى
المتوسط العام لعبارات المهارات	2.13	0.48	2	محايد
المتوسط العام لعبارات امتلاك القدرات المعرفية	1.93	0.51	4	محايد
المتوسط العام لعبارات تشخيص الموقف	2.23	0.60	1	محايد
المتوسط العام لعبارات الاتجاهات	1.96	0.54	3	محايد
المتوسط العام للتدريب المبني على الكفاءات	2.06	0.43	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (تدريب المبني على الكفاءات) هو (2.06) بانحراف معياري (0.43) بمستوى متوسط، وقد احتلت العبارات المتعلقة بتشخيص الموقف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.23) وبانحراف معياري (0.60) بمستوى متوسط مما يدل على بعد النظر او بعبارة اخرى نظرة استشرافية لإعداد برنامج وادراج حلول سريعة لكل الصعوبات التي تواجه المؤسسة تليها العبارات المتعلقة بالمهارات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.13) وبانحراف معياري (0.48) بمستوى محايد، مما يدل على أن هناك درجة متوسطة من فهم واستيعاب مدى أهمية تدريب المبني على الكفاءات في الشركة محل الدراسة وهذا كما سبق الذكر أن التدريب المبني على الكفاءات لشركة هندسة الكهرباء والغاز بغرض تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات الشركة مما أدى زيادة الخبرة.

✓ " اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط من توافر أبعاد أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد أداء العاملين

العبارات المتعلقة (المتغير التابع) أبعاد أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
المتوسط العام لبعده المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	2.51	0.46	2	موافق
المتوسط العام لبعده كمية وجودة العمل المنجز	2.34	0.42	3	موافق
المتوسط الحسابي العام لبعده المثابرة والثوق	2.56	0.46	1	موافق
المتوسط العام للأبعاد المتعلقة بأداء العاملين	2.47	0.38	---	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (أداء العاملين) هو 2.47 بانحراف معياري 0.38 بمستوى مرتفع، وقد احتل بعد المثابرة والثوق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.56 وبانحراف معياري (0.46)، يليه البعد كمية وجودة العمل المنجز بمتوسط حسابي 2.34 بانحراف معياري (0.42)، بعدها احتل بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.24 بانحراف معياري (0.491)، مما يدل على أن هناك ادراك واستيعاب مرتفع لأهمية أداء العاملين في شركة محل الدراسة وهذا بفضل إعطاء إهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية وجعل العاملين يبذلون جهدا أكبر من أجل بلوغ أهدافهم وأهداف مؤسستهم معنا لتحقيق القيمة المضافة .

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لعملية تدريب المبني على الكفاءات وعلى أبعاد أداء العاملين.

ثانيا : العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-16) يوضح العلاقات الارتباطية بين التدريب المبني على الكفاءات و أداء العاملين

		المتغير التابع أداء العاملين
البعد الأول : المهارات	Corrélation de Pearson	.465**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الثاني :امتلاك القدرات المعرفية	Corrélation de Pearson	.457**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الثالث :تشخيص الموقف	Corrélation de Pearson	.513**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الرابع :الاتجاهات	Corrélation de Pearson	.283 ⁺
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	68
المتغير المستقل لتدريب المبني على الكفاءات	Corrélation de Pearson	.537
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول الارتباطات رقم 3-16 أعلاه بأن العلاقات الارتباطية دالة احصائية وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة تدريب المبني على الكفاءات و أداء العاملين كمتغير مستقل، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية بين تدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين ككل (53.7%) وقيمة ايجابية متوسطة تؤكد الدور المهم والفعال التدريب المبني على الكفاءات و على أداء العاملين، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد المستقل التدريب المبني على كفاءات) بنسبة (51.3%) لبعد تشخيص الموقف، يليها بعد المهارات (46.5%)، ويليهما البعد امتلاك القدرات المعرفية، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت لبعد الاتجاهات (28.3%).

ويلاحظ أن التدريب المبني على الكفاءات كمتغير مستقل كانت علاقتها بأداء العاملين كمتغير تابع متوسطة (53.7%) بمستوى دلالة 0.0 وهو أقل من 0.05 وبالتالي على الشركة أن تعمل على اعطاء الأهمية القصوى لهذه العملية من خلال الاستعانة ببطاقة الوصف في وظائف ادارة الموارد البشرية كتقييم الأداء و الاستقطاب والتعيين.... الخ من أجل وضع الشخص المناسب والمؤهل في المكان المناسب له والذي تتناغم فيه قدراته مع

متطلبات هذه الوظيفة، كذلك القيام بتقييم الوظائف بدقة المطلوبة وتحديد الاجر المناسب للوظيفة ما يجعل العامل يشعر بالرضا عن العمل.

ثالثا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التدريب المبني على الكفاءات) والمتغير التابع (أداء العاملين)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (3-17): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.537 ^a	.288	.278	.33050

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات على المبني لتدريب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين تدريب المبني على كفاءات كمتغيرات مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع هو (53.7%) أي ان هناك ارتباط قوي، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع (28.8%) بمعنى (28.8%) من أداء العاملين يعود لعملية تدريب المبني على الكفاءات، والنسبة المتبقية (33.05%) ترجع عوامل أخرى تأثير في أداء العاملين.

1-تباين خط الانحدار

جدول رقم (3-18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.923	1	2.923	26.755	.000 ^a
Résidu	7.209	66	.109		
Total	10.132	67			

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات على المبني لتدريب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

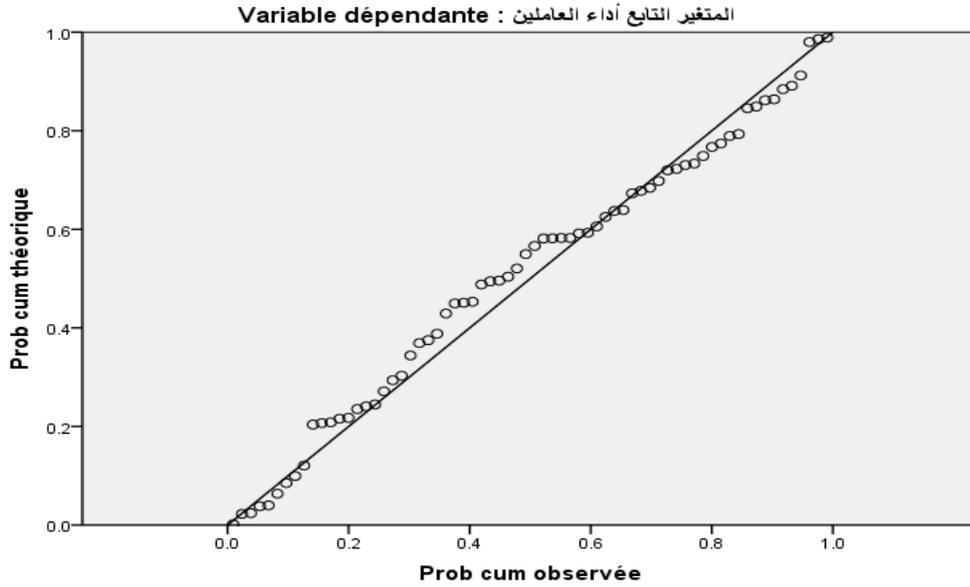
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

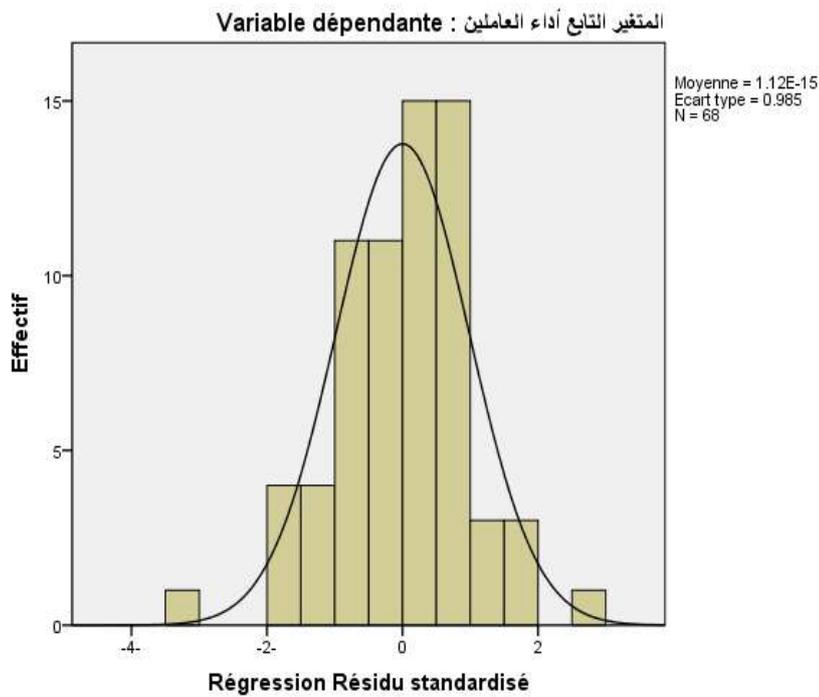
- مربعات الانحدار يساوي 2.923 ومجموع مربعات البواقي هو 7.209 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.132؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 66؛

- معدل مربعات الانحدار هو 2.923 ومعدل مربعات البواقي 0.109؛
- قيمة اختبار 0.0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج توضع وفق التوزيع الطبيعي.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Histogramme



دراسة معاملات خط الانحدار:

جدول رقم (3-19): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لسونلغاز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.473	.198		7.454	.000
المتغير المستقل لتدريب المبني على الكفاءات	.484	.094	.537	5.173	.000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي **0.484** الذي يمثل **a** من معادلة المستقيم $y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، وقبل التطرق الى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ندرس قيم sig، حيث أن المتغير المستقل لتدريب المبني على الكفاءات قيمته (.000) وهي قيمة مقبولة وتحقق فرضية H0 لأنها أقل من 0.05 وقيمة sig بالنسبة لقيمة الثابت هي (.000) وهي أقل من 0.05 وتحقق الفرضية H0 وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار :

$$Y= 1.473+0.484X$$

X المتغير مستقل، Y المتغير التابع، فكلما كان تحسنت برنامج التدريب المبني على الكفاءات بوحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب (0.484)، وبالتالي نستنتج أن التدريب المبني على الكفاءات له تأثير واضح ومباشر في تحسين أداء العاملين.

➤ إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الأخير على نموذج الشنائي والنهائي في علاقة المتغيرات تدريب المبني على الكفاءات مع أداء العاملين.

جدول رقم (3-20): يوضح إعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: تشخيص الموقف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثاني: امتلاك القدرات المعرفية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير : spss

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ ان بعدي المتغير المستقل المتبقيان في نموذج الدراسة هما المهارات والاتجاهات

الجدول رقم (3-21) يوضح معاملات الارتباط المتعدد لمتغيرات الدراسة.

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.513 ^a	.263	.252	.33632
2	.558 ^b	.311	.290	.32776

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد, الموقف تشخيص:

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد, الموقف تشخيص: الثاني البعد, المعرفة القدرات امتلاك:

c. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربع متغيرات

مستقلة والاحتفاظ اثنان متغيرات مستقلة وهي تشخيص الموقف، امتلاك القدرات المعرفية.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد (تشخيص الموقف، امتلاك القدرات المعرفية) والمتغير التابع (أداء

العاملين) نسبة (55.8%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينها، حيث أن (31.1%) من أداء العاملين

تعود إلى تشخيص الموقف وامتلاك القدرات المعرفية، والنسبة المتبقية (78.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل

عشوائية أو الخطأ.

الجدول رقم (3-22) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.667	1	2.667	23.575	.000 ^a
	Résidu	7.465	66	.113		
	Total	10.132	67			
2	Régression	3.149	2	1.575	14.658	.000 ^b
	Résidu	6.983	65	.107		
	Total	10.132	67			

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد, الموقف تشخيص:

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد, الموقف تشخيص: الثاني البعد, المعرفة القدرات امتلاك:

c. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.149 ومجموع مربعات البواقي هو 6.983 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.132؛
- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 65؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.575 و معدل مربعات البواقي 0.107؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.658؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (3-23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.739	.157		11.095	.000
البعد الثالث: تشخيص الموقف	.329	.068	.513	4.855	.000
2 (Constante)	1.559	.175		8.923	.000
البعد الثالث: تشخيص الموقف	.242	.078	.376	3.100	.003
البعد الثاني: امتلاك القدرات المعرفية	.194	.091	.257	2.120	.038

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة: لتشخيص الموقف وميل خط الانحدار بالنسبة لامتلاك القدرات المعرفية وفق المعادلة التالية:

$$y = a + cx_1 + bx_2 \text{ ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y = 1.559 + 0.242x_1 + 0.194x_2$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.005 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على أداء العاملين هي تشخيص الموقف و امتلاك القدرات المعرفية.

رابعا: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع.

➤ اختبار الفرضية الرابعة: دراسة الفروق الاحصائية للاجابات حول أداء العاملين

نصت الفرضية الرابعة لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) في مستوى أداء العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية (متغير العمر، الخبرة، الحالة العائلية ، العمر) بينما توجد فروق للمتغيرات التالية (المستوي التعليمي، الجنس، المسمى الوظيفي)

1- متغير الجنس: المتغير التابع ابعاد أداء العاملين: إختبار تي تاست **T test** الخاص ب الجنس

توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للجنس

جدول رقم (3-24): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعاً لمتغير الجنس

بخصوص العوامل الشخصية في أداء العاملين

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 أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.005	.94	-1.82-	66	.073	-.19909-	.10930	-.41731-	.01913
	Hypothèse de variances inégales			-1.87-	26.2	.072	-.19909-	.10601	-.41691-	.01873

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات **spss**

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الاحصائية لمتغير الجنس هي: ($\text{sig}=0.005$) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه متغير الجنس للمستجوبين يؤثر على أداء العاملين، وأن أداء العاملين مربوط بالجنس وهذا يدل على أن الشركة تهتم بجنس الذكور أكثر وهذا راجع للمهام الصعبة في شركة سونلغاز وعدم اعطاء هذه المهام للإناث نظراً لمدى مخاطرها على جنس الاناث ولهذا نجد أن الاداء يختلف من ذكر الى أنثى .

2- المتغير العمر

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق

أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر.

جدول رقم (3-25) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.073	4	.018	.114	.977
Intra-groupes	10.059	63	.160		
Total	10.132	67			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0.977 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين .

3-المتغير المستوى التعليمي

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للمستوى التعليمي

جدول رقم (3-26) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.680	4	.420	3.131	.021
Intra-groupes	8.452	63	.134		
Total	10.132	67			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول اعلاه بالنسبة لتحليل اختبار انوفا نتيجة التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.021 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين يؤثر على أداء العاملين من حيث درجة المستوى التعليمي مما يدل على ان الشركة تهتم بالعمال على حسب كفاءة العامل في الوظيفة المنوطة به.

3- متغير الاقدمية

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير اقدمية.

جدول رقم (3-27) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الاقدمية

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.413	3	.138	.906	.443
Intra-groupes	9.719	64	.152		
Total	10.132	67			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير اقدمية بناء على قيمة Sig وهي 0.443 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى اقدمية المستجوبين لا يؤثر على أداء العاملين.

4- المسمى الوظيفية

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (3-28) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.346	3	.449	3.268	.027
Intra-groupes	8.786	64	.137		
Total	10.132	67			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناء على قيمة Sig وهي 0.027 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى الوظيفية للمستجوبين فإنه يؤثر على أداء العاملين.

5- متغير الحالة العائلية

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير العائلة.

جدول رقم (3-29) يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق أداء العاملين تبعاً لمتغير الحالة العائلية

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.193	2	.097	.632	.535
Intra-groupes	9.938	65	.153		
Total	10.132	67			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة بناءً على قيم Sig وهي 0.535 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى العام للمستجوبين فإنه لا يؤثر على أداء العاملين.

وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة لأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي)، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين تعزى إلى (العمر، الخبرة، الحالة العائلية).

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختيار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى نتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي التدريب المبني على الكفاءات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، متوسط العام للتدريب المبني على الكفاءات مما يدل على فهم وإدراك واستيعاب العمال لهذا المتغير حيث كانت نظريتهم:

- **فما يخص المهارات:** من الجدول رقم (3-7) يتضح لنا أن المتوسط العام للمهارات كان محايد مما يدل على ان نظرة بعض العمال بالنسبة للمهارة ان تكون مستقرة بينما البعض الاخر ينظر اليها في الزيادة والتطوير والابداع في المهام الموكلة اليهم بغرض تحقيق نتائج افضل للمؤسسة.

اولا: جاءت عبارة غايات برامج التدريب في الشركة تنمية مهارات العاملين فيها في المرتبة الاولى لاعتبارها اكثر اهمية لكون برنامج التدريب من الاساليب التي تساعد على التنمية الفكرية وتطوير مهارات العاملين والتقليل من اخطائهم والابتعاد عن وقوع حوادث العمل.

ثانيا: جاءت عبارة تتابع ادارة الشركة دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط القوة الضعف بغرض معالجتها لكونها لا تتابع مهارات العاملين و لانهم يقومون بتطوير انفسهم عن طريق الاداء الجيد والتفاني في الوظيفة نستنتج من خلال هذه النتائج لتحسين مهارات ونتائج العاملين لابد من اعداد برنامج دقيق لتكون لديها نظرة استشرافية دقيقة ومستقبلية لتطوير اداء العاملين .

- **فيما يخص القدرات المعرفية:** من الجدول رقم (3-8) يتضح لنا أن المتوسط العام للقدرات المعرفية كانت محايدة مما يدل على ان القدرات المعرفية بالنسبة للعمال جيدة مما يجعلهم يمتلكون قدرات تساعد على اداء وظائفهم بشكل جيد وتحمل مسؤولية الاعمال لمواجهة النتائج حيث لديهم قدرة على الاقناع في الحوار واعطاء حلول مناسبة لمواجهة مشاكل العمل .

اولا: جاءت العبارة (يسعى العاملون الى امتلاك المعارف من مصادر مختلفة) في المرتبة الاولى لكون العمال ملتزمون باكتساب معارف اخرى جديدة تساعد على تسيير وظائفهم بشكل جيد وخلق قيمة مضافة في تأدية مهامهم على اكمل وجه .

ثانيا: جاءت العبارة (تشجع ادارة الشركة العاملين للحصول على المعارف من خارجها) في المرتبة الاخيرة لكون الشركة لا تعتمد على الحصول على القدرة المعرفية من خارجها وتقتصر على جلبها داخليا اي من الشركة فقط.

نستنتج من هذه النتائج ما يلي: على المؤسسة الاهتمام بتحسين قدرات العمال عن طريق جلب قدرات معرفية خارجية واخرى داخلية بغرض تشجيع العمال على اداء مهامهم .

- فيما يخص تشخيص الموقف: من الجدول رقم (3-9) يتضح لنا أن المتوسط العام لتشخيص الموقف كانت محايدة مما يدل على تشخيص الموقف يعد من الامور الضرورية وعليه يتم وضع برنامج يحدد لنا المعرفة المناسبة لوضع حل لأي مشكلة قد تطرا على الشركة حتى ترصد قدراتهم المعرفية.

اولا: جاءت العبارة (يصغي العاملون في الشركة بشكل جيد لزملائهم وللزبائن عند مناقشة المشاكل المطروحة) في المرتبة الاولى لكون العمال في الشركة يطرحون اراءهم ويناقشونها مع والمسؤول واخذ الموقف بعين الاعتبار ومحاولة حل المشاكل المطروحة.

ثانيا: جاءت العبارة (يملك العاملون في الشركة القدرة على فهم مشكلات العمل بشكل دقيق) في المرتبة الاخيرة لكون العمال لديهم القدرة على استيعاب وفهم مشكلات العمل وذلك من خلال المداومة اليومية لنفس العمل.

نستنتج من خلال هذه النتائج ما يلي: على الشركة الاصغاء للعاملين لكونهم لديهم القدرة على استيعاب المشاكل التي تطرا على الشركة وتبادل الآراء بين العاملين ومسؤولهم ووضع خطة لتخطي المشاكل الطارئة وايجاد حلول ملائمة

- فيما يخص الإتجاهات: من الجدول رقم (3-10) يتضح لنا أن المتوسط العام للاتجاهات كانت محايدة مما يدل على ان العمال يشعرون بالرضا نحو وظائفهم ويميلون إلى الإستقرار بنسبة قليلة ، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة نوعا ما، إلا ان البعض منهم يرى بأن الشركة لا توفر لهم مزايا كما في شركات أخرى، قد يكون بسبب نقص بعض الامتيازات الاجتماعية، كخدمات النقل و غيرها، كما ان الشركة تعزز على الرضا الوظيفي مما يشعروهم بالاطمئنان والراحة النفسية داخل الشركة.

اولا: جاءت عبارة(تحث الشركة العاملين على تحقيق نجاحها) في المرتبة الاولى مما يدل على تحفيز العاملين لغرض التطوير في اداء العاملين وتحقيق النجاح للشركة.

ثانيا: جاءت عبارة (الحوافز والمكافئات التي تقدمها الشركة) مما يدل ان الشركة تقدم حوافز وعلوات بغرض التشجيع والزيادة في المردود الاقتصادي للشركة.

نستنتج ما يلي: على المؤسسة ان تهتم بعمالها من خلال المساهمة في اكسابهم الثقة في النفس والشعور بالرضا تجاه وظائفهم وتقديم حوافز مع منحهم ترقية مقابل الجهود المحققة من طرفهم .

1. أداء العاملين: من الجدول رقم (3-15) يتضح لنا أن:

المتوسط العام لأداء العاملين كان موافق مما يدل على رضا العاملين اتجاه هذا المتغير.

فيما يخص نتائج المتعلقة بأداء العاملين فأنها تشير الى القيادة الحكيمة للمسؤولين للرئيس الوحدة محل الدراسة ومروسيه من الاطارات اضافة الى هذا أن الادارة العامة على مستوى الجزائر العاصمة تقوم بعملية التدريب بالجزائر في 3 مركز وهي مركز التكوين في التقني بعين مليلة ولاية ام البواقي والمدرسة التقنية بالبليدة ومركز التكوين للتسيير والمناجنت بن عكنون لكافة الفروع وذلك بوضع أهداف لكل سنة على الوحدة محل الدراسة ومن هنا نستطيع القول أن الادارة العليا تحدد رقم اعمال معين يلزم الوحدات الاقتصادية الاخرى بتحقيق هذا الرقم كما يلزم مدير هذه الوحدات الاطارات بمراقبة سيرورة العمل لأداء العاملين بدقة والاطارات بدورها تلزم العمال سواء عمال مهارة او عمال التنفيذ على أن يكون أداهم بمستوى ممتاز لتحقيق أهداف المشتركة لهذا نرى ان اداء العاملين مرتفعة بشكل ملحوظ.

أما بالنسبة لأبعاد أداء العاملين تشير النتائج الى :

فيما يخص بعد الالتزام بمتطلبات العمل : يتضح لنا من الجدول رقم (3-11) أن :

المتوسط العام لهذا البعد الالتزام بمتطلبات العمل كان موافق مما يدل على ادراك العاملين بأعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من مهارات وخبرات بحيث يعطي صورة واضحة للعمال ما يجب القيام به ويرى العاملون انهم ملزمون باحترام جميع اللوائح والقوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة والتزامهم بجميع خطط العمل المكلفين بها كل هذا راجع لأهمية المراقبة

اولا: جاءت عبارة (اهتم بمعرفة نتائج الاداء النهائية) في المرتبة الاولى لكونها تعرفنا على مدى تحقيق الاداء المنجز خلال الفترة الزمنية التي طلبت من العاملين مع تحقيق جودة وكفاءات في العمل.

ثانيا: جاءت عبارة (احترم مدة العمل بسبب وجود الرقابة) في المرتبة الاخيرة لكون الرقابة تعمل على مدى حرص والتزام العاملين بالدخول والخروج للشركة في الوقت وكذا احترام القانون الداخلي للشركة .

نستنتج مما سبق ما يلي: زيادة وتكثيف الرقابة وتقييم جودة العمل في كل سنة وتمكين العاملين سواء الجدد او ممن لديهم اقدمية من الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة.

فيما يخص بعد كمية وجودة العمل: يتبين لنا من الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لهذا العدد كان مرتفعا مما يدل على النظرة الايجابية للعمال اتجاه هذا المتغير.

يقيس هذا البعد مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه وما يدركه العاملين عن أعمالهم التي يقومون بها وما يملكونه من مهارات وقدرات تساعدهم على تنفيذ الاعمال دون الوقوع في الخطأ وتمكنهم من اداء اعمالهم بشكل جيد وذلك من خلال المراقبة التي تبين لنا نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين والعمل على تحسين كل ما هو

جيد وتصحيح الانحرافات وحل المشاكل التي تعيق أداء العاملين ويتم ذلك من خلال عملية التدريب الذي يحسن من مهارات وامكانيات العمال التي يوظفونها في أداء مهامهم و ينظر العمال الى أن برنامج التدريب يمكنهم من تصحيح كل الانحرافات التي تسبب لهم مشاكل في تأدية وظائفهم بشكل جيد في الشركة التي تقوم بتدريب عمالها بعد عملية التقييم مباشرة خاصة العمال الجدد الذين ليست لديهم الخبرة الكافية لأداء مهامهم .

اولا: جاءت عبارة (تساعدني الترقية في بذل مجهودات اكبر لتحسين ادائي) في المرتبة الاولى لكون الترقية تزيد في بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل بغرض الحصول على الترقية مما ينجر عنه المنافسة بين العاملين في تحسين اداءهم في العمل كل في وظيفته.

ثانيا: جاءت عبارة (يوفر لي رئيسي برنامج تطوير لأجل اكتساب مهارات جديدة) في المرتبة الاخيرة لكون الرئيس هو من يضع خطة تدريب من أجل الزيادة في مهارات وقدرات العاملين وتطوير الوظيفة التي يقومون بها والتحسين في إداائه.

نستنتج مما سبق مايلي: على المؤسسة مراعات نوعية وجودة العمل المقدمة من طرف العاملين من اجل الزامهم على اكتساب مهارات وقدرات افضل تمكنهم من تقديم اداء جيد مما يترتب عنه تقديم علوات ومكافئات لإعطاء جودة للعمل المطلوب.

فيما يخص بعد المثابرة والوثوق: يتضح لنا من الجدول رقم (3-13) أن:

المتوسط العام لبعد المثابرة والوثوق كان موافق مما يدل على ان العاملين يسعون ان تكون لديهم الجدية والتفاني في العمل وتحمل المسؤولية حيث كانت نسبة الوثوق لدى العمال مرتفعة وهذا يعني أنهم يثقون في مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز أعمالهم و الرغبة في القيام بالتغيير ومواكبة التطورات الحاصلة كما يميلون الى المغامرة والتحدي والرغبة في النجاح مما يدفعهم الى الجد والمثابرة، وتجعلهم يتحملون مسؤولية أعمالهم .

اولا: جاءت في فقرة (اثق في قدراتي على إنجاز عمالي مطلوب مني) في المرتبة الاولى لكون العاملين يثقون في قدراتهم ومهارتهم من خلال الانجاز المهام المطلوبة منهم ويدعون في اعمالهم.

ثانيا: جاءت في فقرة (إنجاز عمالي بأساليب جيدة) في المرتبة الاخيرة وهذا ما يدل ان العاملين ينجزون مهامهم بإتقان وابداع في الوظائف الموكلة لهم دون ملل وتعب.

نستنتج مما سبق ما يلي: على المؤسسة الاهتمام بعمالها وتطوير مهارتهم من أجل الابداع في العمل وزيادة كفاءتهم هذا من اجل خلق قيمة مضافة في اداء العاملين.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الاحصائية

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول (3-16) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد اداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات يتضح لنا بأن جميع العلاقات الارتباطية كانت دالة احصائيا وعند مستوى ايجابية بين المتغيرات المستقلة التدريب المبني على الكفاءات واداء العاملين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباطية بين التدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين ككل (53.7%) وهي نسبة ايجابية وعالية نوعا ما، وتؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

2- دراسة معاملات خط الانحدار

- مربعات الانحدار يساوي 2.923 ومجموع مربعات البواقي هو 7.209 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.132؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 66؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 2.923 ومعدل مربعات البواقي 0.109؛
- قيمة اختبار 0.0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج توضع وفق التوزيع الطبيعي
- من الجدول رقم (3-19) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لشركة هندسة الكهرباء والغاز وبناء على النتائج الاحصائية السابقة توصلنا الى معادلة خط الانحدار التالية: $y=1.473+0.484x$
- يعني X المتغير مستقل، Y المتغير التابع، وحسب العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، فكلما تحسنت وظيفتي التدريب بوحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب (0.484).
- وبالتالي نستنتج أن التدريب المبني على الكفاءات له تأثير واضح ومباشر في تحسين أداء العاملين. وعلى الشركة أن تعمل على زيادة الاهتمام والاستيعاب لمدى أهمية التدريب المبني على الكفاءات. ولتحديد أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

➤ وحسب الجدول رقم (3-21) يتضح لنا بقاء متغيرين تشخيص الموقف و امتلاك القدرات المعرفية.

معادلة خط الانحدار

من الجدول السابق يتضح لنا أن معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (التدريب المبني على الكفاءات) والمتغير التابع (أداء العاملين) بلغت نسبته (55.8%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (31.1%)

من أداء العاملين يعود الى متغير تشخيص الموقف و امتلاك القدرات المعرفية والنسبة المتبقية (78.9%) ترجع وظائف أخرى او الخطأ .

وحسب الجدول رقم (3-23) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise لمديرية امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز سونغاز بورقلة، وبناء على النتائج الاحصائية السابقة توصلنا الى خط الانحدار كما يلي :

$$y=1.559+0.242x_1+0.194x_2$$

هو المتغير المستقل التدريب المبني على الكفاءات، و y المتغير التابع أداء العاملين. وعليه وجود تأثير التدريب على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في الدراسة والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من الملاحظة واستبيان، ولقد كشفت هذه الدراسة عن دور تدريب المبني على الكفاءات وعلى أداء العاملين محل الدراسة على انه يوجد ارتباط واضح بين المتغيرات، وهذا ما تم ملاحظته من خلال مخرجات spss فإن التدريب وتقييم الاداء يعتبران من أهم الوظائف ادارة الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين وفي الشركة ككل.

خاتمة

من خلال دراسة موضوع اثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين في مديرية امتياز للتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة، ومعالجة اشكالية البحث التي تدور كيف يمكن أن يساهم التدريب المبني على الكفاءات في تحسين أداء العاملين في مديرية امتياز للتوزيع لشركة سونلغاز بورقلة ؟ والفرضيات المرفقة وبالتالي توصلنا الى أن التدريب يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطور المؤسسات فلا نستطيع القيام بعملية الاستقطاب والتعيين والاختيار والتوجيه وتحديد معايير الكفاءة وتقييم أداء العاملين واعداد هيكل اجور وحوافز عادل دون اللجوء أو الاعتماد على تدريب المبني على الكفاءات حيث يعتبر التدريب المبني على الكفاءات العملية الوحيدة التي توفر لنا المعلومات اللازمة والتي نكون بحاجة لها في العمليات التي سبق ذكرها حيث استخلصنا بأن التدريب المبني على الكفاءات لها علاقة ارتباط واثري في أداء العاملين فكلما تم تطبيق وممارسة هذه العملية بشكل وبدقة المطلوب يؤدي الى تحسين أداء الافراد العاملين ويمكن أن يحفزهم على العمل أكثر لتقديم أداء جيد والعكس صحيح.

1- اختبار الفرضيات

- ✓ يوجد مستوى مقبول لتطبيق وادراك أهمية تدريب المبني على الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الأولى ؛
- ✓ يوجد مستوى متوسط من توافر أبعاد أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الثانية؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a=0.05$) لعملية تدريب المبني على الكفاءات على أبعاد أداء العاملين، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الثالثة؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($a=0.05$) في مستوى أداء العاملين تعزى الى التغيرات الشخصية (متغير العمر، الخبرة، متغير الحالة العائلية) ماعدا (متغير المسمى الوظيفي، المستوي التعليمي، الجنس)، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الرابعة.

2- نتائج الدراسة

1-2- النتائج النظرية:

- تلعب عملية تدريب المبني على الكفاءات دورا مهما وفعالا في تحسين الأداء وذلك من خلال التي تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل؛
- تلعب عملية تدريب المبني على الكفاءات دورا في تحديد القدرات والسمات التي ينبغي ان يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب؛

- يكشف تدريب المبني على الكفاءات عن مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها فمن خلال هذه الاخيرة يتم كذلك تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وتحفيز العاملين، واعداد تقارير واضحة عن مستوى أداء العاملين ومن ثم تحديد نقاط القوة واقتراح الحلول المناسب لها ؛
- عملية تدريب المبني على الكفاءات لها دور كبير في التأثير رضا العاملين وخلق الشعور بالعدالة من خلال المساعدة في وضع هيكل رواتب وأجور يتناسب مع ما تتطلبه كل وظيفة من مؤهلات وما تحتاجه من جهد.

2-2- النتائج التطبيقية:

- ❖ بأن الوسط الحسابي لبعده المهارات قد بلغ (2.13) وبانحراف معياري (0.48)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي لبعده امتلاك القدرات المعرفية (1.93) وبانحراف معياري (0.51)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي لبعده تشخيص الموقف (2.23) وبانحراف معياري (0.60)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي لبعده الاتجاهات قد بلغ (1.96) وبانحراف معياري (0.54)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي للأداء (بعد المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل) قد بلغ (2.51) وبانحراف معياري (0.46)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي للأداء (بعد كمية وجودة العمل) العمل قد بلغ (2,34) وبانحراف معياري (0.42)؛
- ❖ بأن الوسط الحسابي للأداء (بعد المثابرة والثوق) العمل قد بلغ (2,56) وبانحراف معياري (0,46)؛
- ❖ مستوى توافر كل من تدريب المبني على الكفاءات وعلى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ توجد دلالة احصائية (0.05) للمتغير تدريب المبني على الكفاءات وعلى أداء العاملين بمعامل ارتباط (53.7%)؛
- ❖ توجد دلالة احصائية (0.05) لمعامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (تدريب المبني على الكفاءات) والمتغير التابع (أداء العاملين) بلغت نسبته (53.7%)؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، الحالة العائلية)؛
- ❖ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغيرات (الجنس و المسمى الوظيفي و المستوى التعليمي).

3- الاستنتاجات:

- من خلال النتائج المتوصل اليه نستنتج ما يلي:
- تبين بأن عملية التدريب المبني على الكفاءات التي تؤثر بشكل كبير وواضح على أداء العاملين وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها في العمل؛
- تبين أن تدريب المبني على الكفاءات لهم دور مهم في تحديد مستوى مهارات وخبرات وكفاءات المطلوبة في الافراد العاملين؛
- تساعد عملية تدريب المبني على الكفاءات في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكن العاملين من أداء العمل بطريقة صحيحة؛
- تساعد عملية التدريب المبني على الكفاءات في تحديد الأجر المناسب وفقا لأهمية وحجم الوظيفة ومسؤولية شاغلها ومن ثم شعور العامل برضا مما يحسن من أدائه؛
- دور تدريب المبني على الكفاءات في تحفيز العاملين بدفعهم للوصول الى أفاق انتاجية متقدمة وتعزيز ثقافة المشاركة ومواجهة التحديات لتحقيق أقصى درجات النجاح؛
- تعاني المؤسسة محل الدراسة من ضعف في مجال ممارسة تدريب المبني على الكفاءات لان العملية تتم على مستوى الادارة العامة بالجزائر في 3 مركز وهي مركز التكوين في التقني بعين مليلة ولاية ام البواقي والمدرسة التقنية بالبليدة ومركز التكوين للتسيير والمناجمت بن عكنون؛
- تبين بأن المؤسسة محل الدراسة لا يتم على مستواها عملية تدريب المبني على الكفاءات بينما يتم على مستوى الادارة العامة بالجزائر ولهذا هناك ضعف وعدم فهم العاملين لهذه العملية؛
- نقص معرفة العاملين عن أهمية تدريب المبني على الكفاءات داخل المؤسسة.

4- الاقتراحات:

- ✓ على مديرية امتياز للتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة زيادة الاهتمام بعملية تدريب المبني على الكفاءات وادواتها وذلك لها من دور كبير في تحسين أداء العاملين؛
- ✓ تقوم مديرية امتياز للتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة لعملية الاستقطاب و تعيين يكون من نتائج تدريب من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ فتح قنوات اتصال اخرى في المؤسسة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة بسهولة وبدون بذل جهد ووقت كبير؛

- ✓ توفير قنوات اتصال المناسبة في المؤسسة وبالشكل الذي يضمن الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء العاملين والاستفادة من هذه المعلومات في تحقيق الاهداف المرجوة بذلك؛
- ✓ اعتماد مديرية امتياز للتوزيع الكهربائي والغاز سونلغاز بورقلة على نتائج التدريب المبني على الكفاءات عند قيامها بتحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تشجيع العاملين على ضرورة الاشتراك فيها لرفع اداءهم بشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل؛
- ✓ الاخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر العاملين في المؤسسة عند القيام بتدريب المبني على الكفاءات وتحديد الاجور وذلك من أجل شعورهم برضا والعدالة؛
- ✓ اهتمام الادارة بتحسين ظروف العمل و توفير مناخ اجتماعي وتنظيمي.

5-أفاق الدراسة :

- في آخر هذا البحث وبعد التعرف على مفهوم تدريب المبني على الكفاءات وعلى أداء العاملين وتوضيح اهميتهما وبعد تصفح الدراسات السابقة نود نطرح بعض المواضيع لمواصلة البحث ضمن هذا الموضوع نذكر منها:
- دور التدريب المبني على الكفاءات على الأداء التمريضي؛
- دور التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛
- أثر الخصائص الشخصية على فعالية التدريب المبني على الكفاءات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، ط1، دار النشر وتوزيع ، عمان، 2013
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، بدون طبعة، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013
3. حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012
4. حسين محمد حريم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2013
5. خيضر كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2013
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، القاهرة، سنة 2000
7. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، بدون طبعة، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008
9. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بدون دار النشر، بدون تاريخ نشر
10. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2007
11. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2006

- الملتقيات والمؤتمرات:

1. اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، سكاتير المهارات: أداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقي الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012

- المجالات العلمية:

1. أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد، العدد94، 2016
2. عبد الحميد بورحومة وامينة بودراع، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد، العدد1، 2016
3. أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد40، 2017
4. أحمد الأمين يوسف وعبد الحميد نعيجات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، المجلد، العدد 1، 2018
5. على رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة بغداد، العراق، العدد:98، المجلد: 23، 2016
6. علي يونس ميا واخرين، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد1، عمان، 2009

- البحوث الجامعية:

1. أمنية حفيظ، دور التدريب الالكتروني في تطوير كفاءات العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة-ولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم تسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016
2. امال بوزرقاطة، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018-2019

3. ابو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005
4. إبراهيم عبد المجيد القوقا، اثار التدريب على أداء المشروعات الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007
5. إبراهيم عبد المجيد القوقا، اثار التدريب على أداء المشروعات الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007
6. الأمين بوشلق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP)، مذكرة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014-2015
7. بن فرحات مولاي لحسن (إدارة كفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر) مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012
8. خالد عبد الله المرابي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي العام، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2004-2005
9. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007
10. سهام بلخيري، حنان عشيط، اثر الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر غير منشورة، اكلي محمد البويرة، قسم علوم التسيير 2012
11. سعود بن سعد الثبيتي، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة الماجستير في العلوم الأمنية، غير منشورة، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 1998
12. عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الامام المهدي عمادة الدراسات العليا، بالسودان، 2017
13. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015-2016
14. قريشي محمد صالح عبد الباقي، تقييم فعالية برنامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منثوري، قسنطينة، 2005
15. لحسن مولاي بن فرحات ، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012

16. محمد الامين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، الجزائر 2018
17. مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، مذكرة الدكتوراة في تسيير المنظمات، منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016
18. نجيب سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مجمع سونلغاز، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.meignant, ressources humaines :déployer la stratégie, édition liaisons,paris,2000
2. Kaushiki Tripathi , Manisha Agrawal , Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review, publique,6-n4,2014
3. Mário Franco , Training and strategic competencies of the executive manager in schools: an exploratory case study, publique,4-n4,2010
4. Yeram- yves bnck, le management des connaissances et des compétences en pratique, edition dorganisation, France,2003

قائمة الملاحق

ملحق -1- نموذج الاستبيان

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

استبيان



السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم مني كل الشكر والتقدير.

البريد الإلكتروني: fouziaballa@gmail.com

بله فوزية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: عبارات التدريب المبني على الكفاءات :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : المهارات				
1	يتم تحديد عملية التدريب على ضوء المهارات المطلوبة			
2	الهدف برامج التدريب في المؤسسة تنمية مهارات العاملين فيها			
3	يتمتع العامل في المؤسسة بمستوى عال من الإتقان استنادا إلى مهاراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم			
4	ينجز العاملون في المؤسسة العمل في الوقت المحدد			
5	يستخدم العاملون في المؤسسة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بمهارة عالية			
6	يتمتع العاملون في المؤسسة بالمهارات الكافية لأداء العمل			
7	تتم إدارة المؤسسة بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم			
8	تتابع إدارة المؤسسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها			
البعد الثاني : امتلاك القدرات المعرفية				
1	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على الحصول على المعرفة من خارج المؤسسة			
2	تعقد إدارة المؤسسة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها			
3	يقوم العاملون بتشارك المعرفة من خلال قاعدة معطيات موحدة			
4	يسعى العاملون إلى امتلاك المعارف من مصادر مختلفة			
5	يتم تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة وفق معايير موحدة			
6	يتم استخدام القدرات المعرفية لتحقيق الواجبات بفعالية وكفاءة			
7	تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات المعرفية للتفكير الإبداعي لدى العاملين			
8	يوجد تشارك معرفي بين العاملين في المؤسسة بين مختلف الأقسام			
9	توفر المؤسسة مصادر معلومات تزودهم بالمعارف الجديدة			
البعد الثالث : تشخيص الموقف				
1	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم مشكلات العمل بشكل دقيق			
2	يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم			

3	يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على إيجاد البدائل المناسبة كحلول التي تم تحديدها			
4	يستطيع العاملون في المؤسسة تحديد الأقسام والمصالح ذات العلاقة بالمشكلة الحالية بسهولة			
5	يصغي العاملون في المؤسسة بشكل جيد لزملائهم وللزبائن عند مناقشة مشاكل المطروحة			
6	يساعد زملائه والزبائن بغض النظر عن العلاقات الشخصية			
البعد الرابع: الاتجاهات				
1	تعمل المؤسسة على زيادة رغبة العاملين على الاستمرارية في العمل الحالي			
2	الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مناسبة			
3	تحت المؤسسة العاملين على تحقيق نجاحها			
4	يشعر العاملون بالمؤسسة أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم			

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بأداء العاملين.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل				
1	التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها			
2	لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها			
3	التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل			
4	أحافظ على أوقات الدوام			
5	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة			
6	أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية			
7	أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة			
كمية وجودة العمل المنجز				
1	تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي			
2	يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي			
3	يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكتساب مهارات جديدة			
4	أقوم بإنجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة			
5	أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي			
6	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
7	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي			
8	يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها			
المثابرة والثوق				
1	أنجز أعمالي بأساليب جديدة			
2	أنابر لإنجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل			
3	أثق في قدرتي على إنجاز أعمالي بالدقة المطلوبة			
4	أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني			
5	أثق في قدراتي على إنجاز أعمالي في الوقت المطلوب			
6	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد			
7	لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير			
8	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة			
9	أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي			

المحور الثالث : معلومات متعلقة بالموظف :

				الجنس
				ذكر
50 سنة وأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
المستوى التعليمي	شهادة مهنية	شهادة ليسانس	دون الليسانس	
الخبرة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
المسمى الوظيفي	اطارات	عامل مهارة	عامل تنفيذ	
الحالة العائلية	أرمل (ة)	متزوج (ة)	عازب (ة)	

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	د. عبد الحق بن تفات	- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
02	د. عرابية الحاج	- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
03	د. يوسف أسماء	- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
04	د. بن الشيخ سارة	- معهد التكنولوجيا - جامعة ورقلة
05	د. قداش سمية	- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبة

ملحق -3- مخرجات نظام spss

معامل اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	51

نتائج تحليل استبيان أثر التدريب المبني على الكفاءات على أداء العاملين

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

	Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	52	76.5	76.5	76.5
2.00	16	23.5	23.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

عمر

	Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide .00	1	1.5	1.5	1.5
1.00	3	4.4	4.4	5.9
2.00	37	54.4	54.4	60.3
3.00	17	25.0	25.0	85.3
4.00	10	14.7	14.7	100.0
Total	68	100.0	100.0	

تعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	.00	1	1.5	1.5	1.5
	1.00	18	26.5	26.5	27.9
	2.00	13	19.1	19.1	47.1
	3.00	12	17.6	17.6	64.7
	4.00	24	35.3	35.3	100.0
Total		68	100.0	100.0	

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	7	10.3	10.3	10.3
	2.00	21	30.9	30.9	41.2
	3.00	23	33.8	33.8	75.0
	4.00	17	25.0	25.0	100.0
Total		68	100.0	100.0	

وظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	7	10.3	10.3	10.3
	2.00	22	32.4	32.4	42.6
	3.00	35	51.5	51.5	94.1
	4.00	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

عائلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	11	16.2	16.2	16.2
	2.00	56	82.4	82.4	98.5
	3.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير

التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد عملية التدريب على ضوء المهارات المطلوبة	68	2.2941	.77380
الهدف برامج التدريب في المؤسسة تنمية مهارات العاملين فيها	68	2.5735	.71896
يتمتع العامل في المؤسسة بمستوى عال من الإتقان استنادا إلى مهاراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم	68	2.0441	.74180
ينجز العاملون في المؤسسة العمل في الوقت المحدد	68	2.0441	.78100
يستخدم العاملون في المؤسسة الأجهزة الخاصة بأعمالهم بمهارة عالية	68	1.9853	.81940
يتمتع العاملون في المؤسسة بالمهارات الكافية لأداء العمل	68	2.1765	.77153
تهتم إدارة المؤسسة بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم	68	2.1471	.79672
تتابع إدارة المؤسسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها	68	1.8088	.73824
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على الحصول على المعرفة من خارج المؤسسة	68	1.5588	.74076
تعقد إدارة المؤسسة الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها	68	1.9706	.82806
يقوم العاملون بمتابعة المعرفة من خلال قاعدة معطيات موحدة	68	2.0882	.84173
يسعى العاملون إلى امتلاك المعارف من مصادر مختلفة	68	2.2206	.82581
يتم تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة وفق معايير موحدة	68	1.8382	.80317
يتم استخدام القدرات المعرفية لتحقيق الواجبات بفعالية وكفاءة	68	1.9559	.74180
تسعى المؤسسة إلى تنمية القدرات المعرفية للتفكير الإبداعي لدى العاملين	68	1.6912	.76487
يوجد تشارك معرفي بين العاملين في المؤسسة بين مختلف الأقسام	68	2.1471	.83335
توفر المؤسسة مصادر معلومات تزودهم بالمعارف الجديدة	68	1.9559	.79988
يملك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم مشكلات العمل بشكل دقيق	68	2.0882	.80549
يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم	68	2.2353	.81254
يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على إيجاد البدائل المناسبة كحلول التي تم تحديدها	68	2.2353	.75543
يستطيع العاملون في المؤسسة تحديد الأقسام والمصالح ذات العلاقة بالمشكلة الحالية بسهولة	68	2.2794	.82581
يصغي العاملون في المؤسسة بشكل جيد لزملائهم وللزبائن عند مناقشة مشاكل المطروحة	68	2.2941	.81146
يساعد زملائه والزملائه بغض النظر عن العلاقات الشخصية	68	2.2647	.80331
تعمل المؤسسة على زيادة رغبة العاملين على الاستمرارية في العمل الحالي	68	1.9706	.75252
الحوافز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مناسبة	68	1.6471	.70742
تحت المؤسسة العاملين على تحقيق نجاحها	68	2.1324	.80862
يشعر العاملون بالمؤسسة أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم	68	2.1029	.71529
التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها	68	2.5588	.69930
لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها	68	2.5147	.70165
التزم بجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل	68	2.5147	.65774
أحافظ على أوقات الدوام	68	2.5294	.67957
لدي المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	68	2.5882	.69616
أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية	68	2.7353	.50719
أحترم مدة العمل بسبب وجود رقابة	68	2.1618	.83951
تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي	68	2.6471	.64100
يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي	68	2.5588	.63204
يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكتساب مهارات جديدة	68	1.8088	.79659
أقوم بانجاز مهامهم بطريقة لا يكون فيها تذبذب للموارد المتاحة	68	2.4706	.67957
أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي	68	2.1029	.77536
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	68	2.5147	.74298
حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي	68	2.6176	.71298
يتم ترفيقي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها	68	2.0147	.83742
انجز أعمالتي بأساليب جديدة	68	2.3088	.73824
أثابر لانجاز أعمالتي مهما اعترضني من مشاكل	68	2.4265	.81618
أثق في قدرتي على انجاز أعمالتي بالدقة المطلوبة	68	2.7059	.59997
أثق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني	68	2.6618	.68263
أثق في قدراتي على انجاز أعمالتي في الوقت المطلوب	68	2.7206	.54212
أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد	68	2.6618	.61354
لدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير	68	2.6029	.64968
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة	68	2.6029	.60198
أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي	68	2.3971	.77536
البعد الأول : المهارات	68	2.1342	.48307
البعد الثاني :امتلاك القدرات المعرفية	68	1.9363	.51630
البعد الثالث :تشخيص الموقف	68	2.2328	.60617
البعد الرابع :الاتجاهات	68	1.9632	.54681
المتغير المستقل لتدريب المبني على الكفاءات	68	2.0666	.43123
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	68	2.5147	.46185
كمية وجوده العمل المنجز	68	2.3419	.42189
المشاركة والوثوق	68	2.5654	.46222
المتغير التابع أداء العاملين	68	2.4740	.38887
N valide (listwise)	68		

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل لتدريب المبنى على الكفاءات	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.537 ^a	.288	.278	.33050

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات على المبنى لتدريب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.923	1	2.923	26.755	.000 ^a
Résidu	7.209	66	.109		
Total	10.132	67			

a. Valeurs prédites : (constantes), الكفاءات على المبنى لتدريب المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.473	.198		7.454	.000
المتغير المستقل لتدريب الميني على الكفاءات	.484	.094	.537	5.173	.000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9860	2.8050	2.4740	.20885	68
Résidu	-.98766-	.75641	.00000	.32802	68
Erreur Prévision	-2.337-	1.585	.000	1.000	68
Erreur Résidu	-2.988-	2.289	.000	.993	68

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

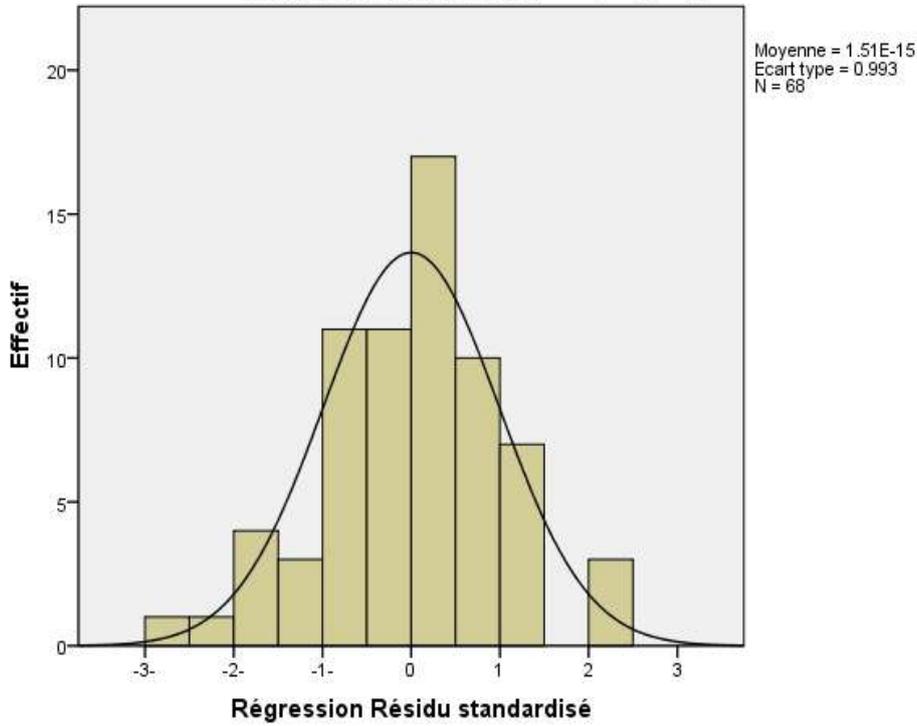
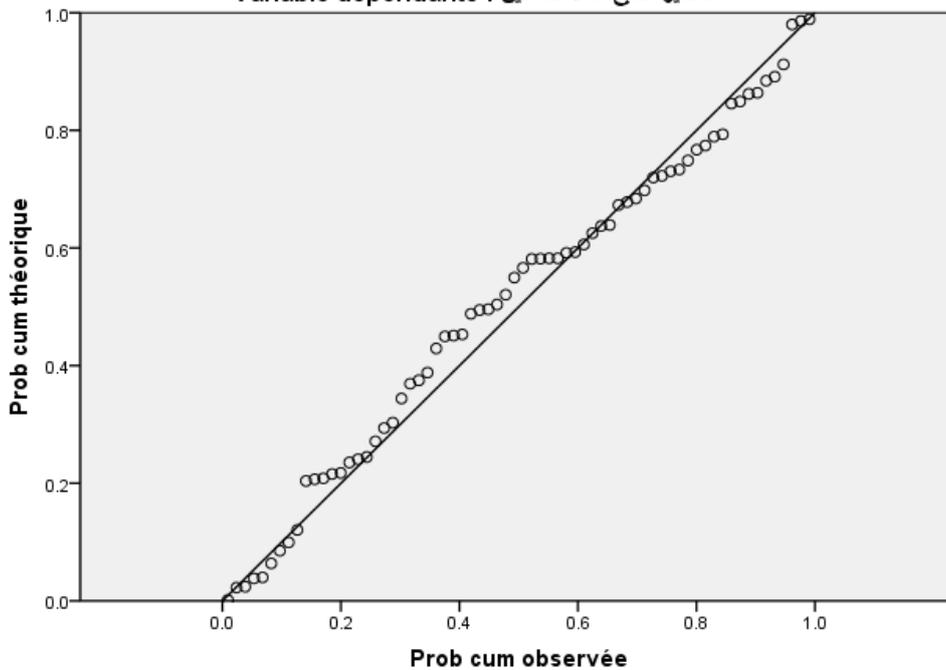


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: تشخيص الموقف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	البعد الثاني: امتلاك القدرات المعرفية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.513 ^a	.263	.252	.33632
2	.558 ^b	.311	.290	.32776

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث: تشخيص الموقف

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثاني: امتلاك القدرات المعرفية, البعد الثالث: تشخيص الموقف

c. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2.667	1	2.667	23.575	.000 ^a
	Résidu	7.465	66	.113		
	Total	10.132	67			
2	Régression	3.149	2	1.575	14.658	.000 ^b
	Résidu	6.983	65	.107		
	Total	10.132	67			

a. Valeurs prédites : (constantes), الموقف تشخيص: الثالث البعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الموقف تشخيص: الثالث البعد, المعرفة القدرات امتلاك: الثاني البعد

c. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.739	.157		11.095	.000
	البعد الثالث: تشخيص الموقف	.329	.068	.513	4.855	.000
2	(Constante)	1.559	.175		8.923	.000
	البعد الثالث: تشخيص الموقف	.242	.078	.376	3.100	.003
	البعد الثاني: امتلاك القدرات المعرفية	.194	.091	.257	2.120	.038

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول : المهارات	.257 ^a	2.048	.045	.246	.677
	البعد الثاني : امتلاك القدرات المعرفية	.257 ^a	2.120	.038	.254	.719
	البعد الرابع : الاتجاهات	.061 ^a	.507	.614	.063	.790
2	البعد الأول : المهارات	.161 ^b	1.082	.283	.134	.481
	البعد الرابع : الاتجاهات	-.006 ^b	-.052	.959	-.007	.733

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الموقف تشخيص: الثالث البعد,

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الموقف تشخيص: الثالث البعد, المعرفة القدرات امتلاك: الثاني البعد,

c. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9947	2.8655	2.4740	.21680	68
Résidu	-.99468-	.83723	.00000	.32283	68
Erreur Prévision	-2.211-	1.806	.000	1.000	68
Erreur Résidu	-3.035-	2.554	.000	.985	68

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

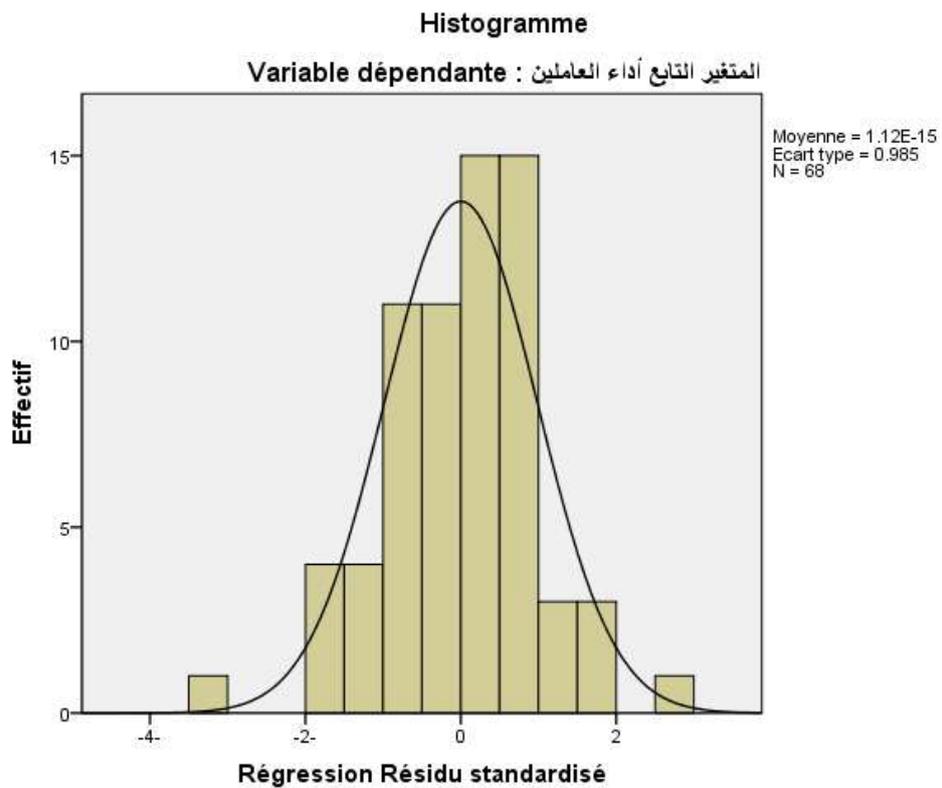
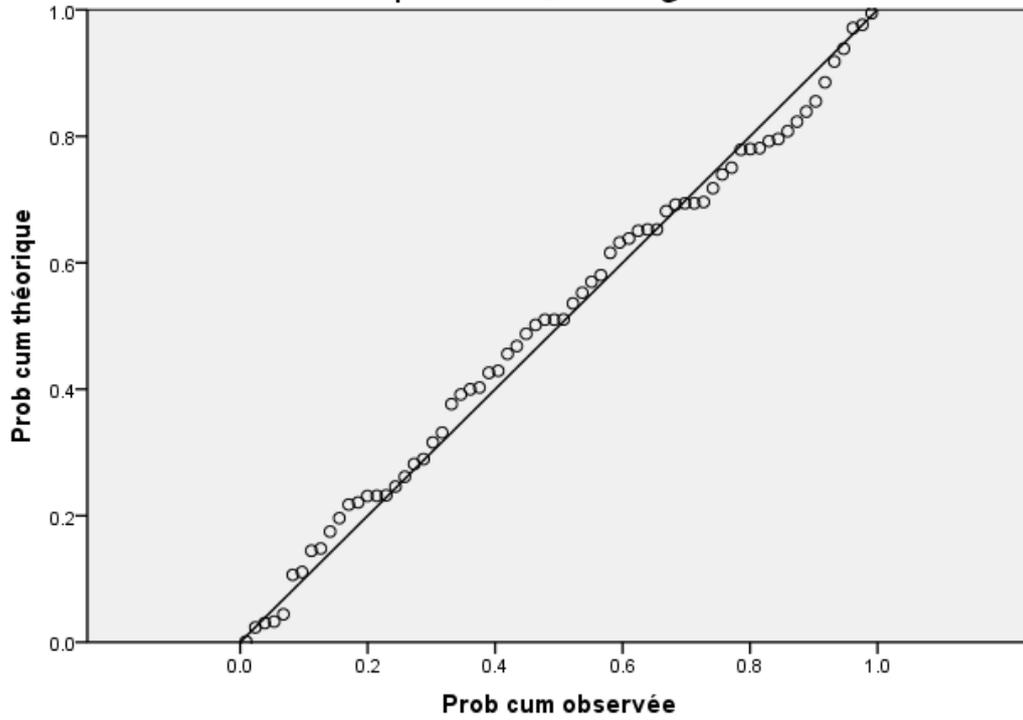


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع أداء العاملين
البعد الأول : المهارات	Corrélation de Pearson	.465**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الثاني : امتلاك القدرات المعرفية	Corrélation de Pearson	.457**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الثالث : تشخيص الموقف	Corrélation de Pearson	.513**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68
البعد الرابع : الاتجاهات	Corrélation de Pearson	.283*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	68
المتغير المستقل لتدريب المبني على الكفاءات	Corrélation de Pearson	.537**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	68

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين 1.00	52	2.4271	.38707	.05368
2.00	16	2.6262	.36566	.09142

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 أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.005	.943	-1.822-	66	.073	-.19909-	.10930	-.41731-	.01913
	Hypothèse de variances inégales			-1.878-	26.210	.072	-.19909-	.10601	-.41691-	.01873

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

ثانيا : علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.073	4	.018	.114	.977
Intra-groupes	10.059	63	.160		
Total	10.132	67			

ثالثا: علاقة بالمستوى التعليمي توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.680	4	.420	3.131	.021
Intra-groupes	8.452	63	.134		
Total	10.132	67			

رابعا: علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.413	3	.138	.906	.443
Intra-groupes	9.719	64	.152		
Total	10.132	67			

خامسا: علاقة وظيفة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.346	3	.449	3.268	.027
Intra-groupes	8.786	64	.137		
Total	10.132	67			

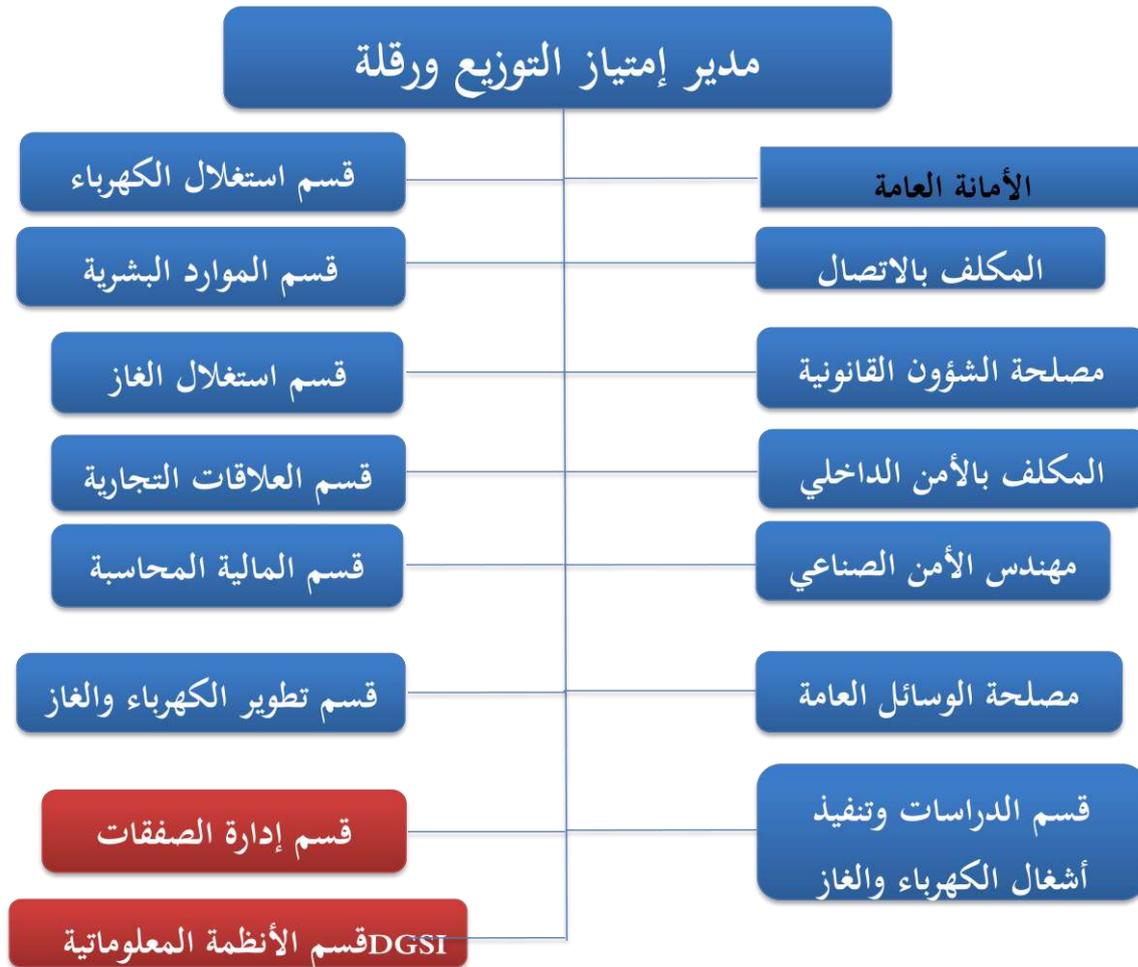
سادسا علاقة عائلية لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.193	2	.097	.632	.535
Intra-groupes	9.938	65	.153		
Total	10.132	67			

ملحق رقم 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



قائمة الفهرس

الصفحة	الفهرس
VI	الإهداء
VIII	الشكر
IX	الملخص
X	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
3	الفرع الأول: ماهية الاداء
3	أولاً: مفهوم الاداء
4	ثانياً: محددات الأداء
5-4	ثالثاً: أبعاد الأداء ومكوناتها
5	الفرع الثاني: ماهية أداء العاملين
5	أولاً: تعريف أداء العاملين
6	ثانياً: عناصر أداء العاملين
7	ثالثاً: أهمية أداء العاملين
8	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للتدريب المبني على الكفاءات
9-8	أولاً: مفهوم التدريب وخصائصه
9	ثانياً: أهمية التدريب
10	ثالثاً: أهداف التدريب
12-10	رابعاً: أنواع وأساليب التدريب
12	الفرع الثاني: ماهية الكفاءات
12	أولاً: مفهوم الكفاءات
13	ثانياً: خصائص ومميزات الكفاءات
16-13	ثالثاً: أهمية وأبعاد الكفاءات

17-16	رابعاً: أنواع الكفاءات
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين والتدريب المبني على الكفاءات
18	المطلب الأول: الدراسات العربية والاجنبية
22 -18	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
24 -23	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25 -24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتدريب المبني على الكفاءات وأداء العاملين في المديرية الجهوية للتوزيع لشركة سونلغاز بورقلة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
30	الفرع الأول: تعريف بالشركة محل الدراسة
32	الفرع الثاني: المنهج الدراسة
32	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
33	الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
33	1. مجتمع الدراسة
33	2. عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: بيانات المستخدمة في الدراسة
34	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
36-34	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
37	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية
37	أولاً: خصائص عينة دراسة
37	1. الجنس
37	2. العمر
38	3. المستوى التعليمي
39	4. أقدمية: (عدد سنوات عمل)
40	5. المسمى الوظيفي
40	6. الحالة العائلية

41	الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
44-41	أولاً: واقع التدريب المبني على الكفاءات في شركة سونلغاز ورقلة
48-45	ثانياً : واقع مستوى أداء العاملين في شركة سونلغاز ورقلة
48	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
48	الفرع الاول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
49-48	اولاً: اولاً: يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتدريب المبني على الكفاءات على الأداء العاملين
50	ثانياً: العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات الدراسة
56-51	ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى
60 -56	رابعاً: تحليل التباين الأحدي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع
64 -61	الفرع الثاني: مناقشة النتائج الدراسة
66 -65	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الاحصائية
66	1. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
66	2. دراسة معاملات خط الانحدار
67	خلاصة الفصل الثاني
72 -69	خاتمة
78 -74	قائمة المراجع
98 -80	قائمة الملاحق
102 -100	الفهرس