

جامعة قاصدي مـرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير  
تخصص: موارد بشرية



بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء  
العاملين بالمؤسسات الاقتصادية  
"حالة الشركة الوطنية لصناعة السيارات" - وحدة ورقلة-

تحت إشراف:

أ. الطاهر خامرة

من إعداد الطالبتين:

- حليلة سويقات

- نورة بضياف

الموسم الجامعي: 2012/2013

# الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الذي تم بحمد الله وبنعمته إلى كل من نطق لسانه بكلمة التوحيد وصدق قلبه.  
إلى كل من صلى على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام  
وإلى الذين كانوا سندي في هذه الحياة وخص بقول الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما.  
إلى مشرفي الذي لم يبخل عليا بالمساعدة في هذه المذكرة : الأستاذ طاهر خامرة .  
كما لا أنسى عائلتي وأقاربي وجميع الزملاء والأصدقاء خاصة نورة بضياف .  
والى كل من سعى جاهدا في سبيل طلب العلم والمعرفة.



حليمة سويقات

# الإهداء

الى من وهبني أول قلم ملكته في طفولتي ووضعني في طريق العلم والتعلم الوالدان الكريمين أطال عمرهما

والى مشرفي الذي لم يبخل عليا بالمساعدة في هذه المذكرة الأستاذ: طاهر خامرة

وإلى كل عائلتي و أقربائي خاصة زوجي الغالي

وإلى كل الزملاء والأصدقاء خاصة حليلة سويقات

وإلى كل من قال فيهم الشاعر :

قم للمعلم وفيه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا



نورة بضياف

# التشكرات

الحمد لله الذي من علينا نعمة العلم، ووفقنا لجني ثماره وها هي إحدى ثماره تتجلى في هذا العمل الذي تم بإذن الله وعونه.

انه لمن دواعي سروري ، ونحن على وشك تقديم هذا العمل أن أتقدم بتشكراتنا الخاصة إلى الاستاذ المشرف؛ طاهر خامرة لإشرافه على هذا العمل وتوجيه لي خلال فترة التعليم.

كما لا أنسى الأستاذ: نور الدين مزهودة والأستاذ السعيد هتهات والى كافة الأساتذة ونشكرهم على المجهودات الجبارة التي بد لولها معنا من أجل بناء مستقبلنا وعلى حسن الطيبة والمعاملة كما نوجه خالص تشكراتنا لمؤطري وعمال كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة قسم تسيير موارد البشرية.

كما نشكر كل من لا يبخل علينا بالمساعدة.

"حليمة نورة"



## فهرس المذكرة

الصفحة	العنوان
01	الإهداء
03	الشكر
04	فهرس المذكرة
08	قائمة الجداول
09	قائمة الأشكال البيانية
10	قائمة الملاحق
11	المقدمة العامة
16	الفصل الأول: أداء العاملين والتدريب
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
18	الفرع الأول: مفهوم الأداء
18	الفرع الثاني: محددات الأداء
19	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين
19	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء العاملين
19	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
19	المطلب الثالث: معايير أداء العاملين
20	المبحث الثاني: ماهية التدريب
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب
20	الفرع الأول: مفهوم التدريب
21	الفرع الثاني: أهمية التدريب
21	المطلب الثاني: أهداف ومزايا التدريب
21	الفرع الأول: أهداف التدريب
21	الفرع الثاني: مزايا العملية التدريبية
22	المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب
22	الفرع الأول: مرحلة جمع وتحليل المعلومات
22	الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
22	الفرع الثالث: تصميم البرامج التدريبية
22	الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية
23	الفرع الخامس: تقييم برامج تدريب
23	المبحث الثالث: تقويم التدريب وعلاقته بأداء العاملين
23	المطلب الأول: نجاح وفشل العملية التدريبية
24	المطلب الثاني: التدريب وإنتاجية العنصر البشري

24	الفرع الأول: تعريف الإنتاجية
24	الفرع الثاني: قياس إنتاجية العنصر البشري
26	المطلب الثالث: علاقة التدريب بأداء العاملين
28	الخلاصة
29	الفصل الثاني: أداء العاملين والتدريب بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة (ورقلة)
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مدخل تعريفي بالمؤسسة الأم
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم
32	المطلب الثاني: التعريف بوحدة ورقلة 840 وأهدافها
32	الفرع الأول: التعريف بوحدة ورقلة 840
32	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات
35	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
35	المطلب الأول: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات
35	الفرع الأول: منهج الدراسة
35	الفرع الثاني: وسائل جمع البيانات
36	المطلب الثاني: حدود ومجتمع الدراسة
36	الفرع الأول: حدود الدراسة
36	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
36	المطلب الثالث: أداة الدراسة
43	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل ومقياس التحليل
43	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل
43	الفرع الثاني: مقياس التحليل
44	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بوجهة نظر عينة الدراسة
49	المطلب الثالث: تحليل مجالات الدراسة
56	خلاصة
57	الخاتمة
59	المراجع
61	الملاحق

## أ. طرح الإشكالية:

بعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها البشرية، وعلى رغم في هذه الأهمية إلا إنها اقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات فهي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية ومن خلالها أهداف المؤسسة.

ولعل العملية التدريبية تعتبر أهم عامل للنهوض البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيار الرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهمة الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

من اجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل، نجد الإدارة تولي اهتماما بالغا لعناصر تحسين أداء الموارد البشرية التي من أهمها الاستقطاب، التعيين، التحفيز، وتقييم الأداء، القيادة، الإشراف، التدريب وغيرها من العمليات المختلفة التي تطبقها أو تعمل على تطبيقها المؤسسة بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات الايجابية المرجوة، وذات مهارات عالية تتوقف عند اجل محدد واستمرارها من استمرار المؤسسة نفسها، كما تعتبر الموارد البشرية كذلك دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، حيث تهتم البلاد النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية واقتصادية واجتماعية، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد، ونساعد هذه القوى على رسم سياسة التنمية، وعليه وفي هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة في تشخيص دور وظيفة إحدى عناصر تسيير الموارد البشرية وهي العملية التدريبية لمحاولة معرفة تأثير هذه الأخيرة على أداء العمال ومن ثم على أداء المؤسسة.

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من ملاحظتنا إن تدريب العمال في المؤسسة الجزائرية لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق توجهات المؤسسة ويجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكننا من البقاء واستمرارية في محيطها، ذلك إن كل المؤسسات تملك الموارد المادية والمالية والتكنولوجية... الخ. ولكن هل كل المؤسسات تملك الموارد البشرية النادرة والتميزة بمعرفتها ومهارتها الأساسية؟

إن هذا غير موجود بكل تأكيد، لذلك تسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التدريب بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أداءها

ومن هنا سنستكشف أهمية بحثنا و التي تكمن في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في

المؤسسة. خاصة أنها تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها. وهو الهدف المرجو من بحثنا هذا خاصة أن ضعف الأداء الذي لازم مؤسستنا الاقتصادية، إلا أن ذلك لم يعد ذا فائدة كبيرة، بل ربما سبب مشاكل لا حصر لها.

من خلال ما سبق تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها: " ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية " ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية الذي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي معايير أداء العاملين؟
- ✓ فيما تتمثل العلاقة بين التدريب وأداء العاملين؟
- ✓ ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة (ورقلة)؟

#### ب. فرضيات البحث:

ولإجابة على الأسئلة الفرعية ننتقل من الفرضيات التالية :

- تقييم معايير تقييم أداء العاملين إلى معايير كمية قابلة للقياس وأخرى نوعية غير قابلة للقياس .
- تعتبر عملية التدريب في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات فعالة ولها اثر أيجابية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .

#### ت. مبررات اختيار الموضوع: تعود مبررات اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي :

- ✓ تخصص الطالبان في تسيير الموارد البشرية والميل لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ محاولة تسليط الضوء على مجال التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين ؛
- ✓ إمكانية البحث والوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع ومعاينتها في الواقع .

#### ث، أهداف الدراسة :تتمثل أهداف دراسة هذا البحث فيما يلي :

- ✓ إبراز دور إدارة وتسيير إدارة الموارد البشرية والعنصر البشري في المنظمة والتعرف على المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ الوقوف على مدى دور التدريب في تحسين أداء العاملين في رفع مستوى العاملين ح
- ✓ إبراز مهام وأهداف المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ؛
- ✓ تحليل وتقييم دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات.

ج. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية دراسة هذا البحث فيما يلي :

- ✓ تناول هذه الدراسة موضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة حيث هذا الموضوع لم يأخذ حظه من الدراسة بما يكفي بالرغم من المكانة والأهمية التي يتمتع بها ؛
- ✓ تحسيس مسيري الإدارة الاقتصادية بأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين ؛
- ✓ يتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها اعتمادا على نتائج الدراسة أن تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية في إعداد التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين والوقوف على المؤشرات ذات العلاقة بالمنظمات الحقيقية واللازمة.

ح. حدود الدراسة : حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية الآتية :

- الحدود المكانية : تركزت الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ( ورقلة ) .
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على جميع العاملين الإداريين في مختلف إدارات وأقسام المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ( ورقلة ) كمستوياتها الإدارية المختلفة .
- الحدود الزمنية : لقد تمت عملية تصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاؤها منها، خلال الموسم الدراسي 2012-2013 ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2013.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تطبيق دور التدريب في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال استطلاع آرائهم ميدانيا بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة).

خ. الإطار المنهجي للدراسة : يتناول هذا البحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها، وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بها الطالبتان في تقنيتين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الطالبتان عليهما في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي :

— منهج الدراسة : انطلقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين وقياس معايير أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة ( ورقلة)، كعينة للدراسة، سيستعمل الطالبتان في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أحد القرارات التي تخص ميدانا معينا، كما يكون مفيدا في بلورة بعض الإفترضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة .

— وسائل جمع البيانات : اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي :

مصادر أولية : تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة الأسئلة التي قاست المتغيرات المستقلة المتمثلة في تحديد الاحتياجات للتدريب، أهداف التدريب، وتنفيذه ومن ثم تقسيمه وتقييم ما بعد التدريب، بواسطة استبيان خاص طور خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

— مصادر ثانوية : تتمثل في الكتب والملتقيات والمذكرات.

**د. صعوبات البحث:** من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث نجد ما يلي:

✓ نقص في مراجع (spss) الذي يستعمل لتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان .

**ذ. هيكل البحث:** تتمثل خطة هذا البحث في تقسيمه إلى فصلين الأول نظري أما الثاني كان تطبيقي، وقد تجزئ النظري (الإطار النظري لعلاقة التدريب بأداء العاملين): إلى ثلاثة مباحث مرتبة كالتالي :

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين ويتقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول مفهوم الأداء ومحدداته الثاني مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين أما الثالث والأخير معايير أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية التدريب ويتقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول مفهوم وأهمية التدريب الثاني أهداف ومزايا التدريب أما الثالث والأخير مراحل العملية التدريبية.

المبحث الثالث: تقويم التدريب وعلاقته بأداء العاملين ويتقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول نجاح وفشل العملية التدريبية الثاني التدريب وإنتاجية العنصر البشري أما الثالث والأخير علاقة التدريب بأداء العاملين.

أما عن الفصل التطبيقي (دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة ورقلة): فقد تجزأ كذلك إلى ثلاث مباحث مرتبة كالتالي:

المبحث الأول: مدخل تعريفي بالمؤسسة الأم وينقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول التعريف بالمؤسسة الأم الثاني التعريف بوحدة ورقلة وأهدافها أما الثالث والأخير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وينقسم إلى أربعة مطالب، الأول منهج ووسائل البيانات الثاني حدود ومجتمع الدراسة الثالث عينة وأداة الدراسة الرابع والأخير الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل ومقاييسه.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وينقسم إلى ثلاثة مطالب، الأول تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية والثاني تحليل البيانات الخاصة بوجهة نظر عينة الدراسة أما الثالث والأخير تحليل مجالات الدراسة.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
1-2	يبين كل وحدات المؤسسة الأم	31
2-2	مراحل العملية التدريبية	37
3-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الأول والدرجة الكلية له	38
4-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الثاني والدرجة الكلية له	38
5-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الثالث والدرجة الكلية له	39
6-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الرابع والدرجة الكلية له	39
7-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الخامس والدرجة الكلية له	40
8-2	معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال السادس والدرجة الكلية له	40
9-2	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	41
10-2	يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ( ألفا كرونباخ )	42
11-2	مقياس ليكرت الثلاثي	43
12-2	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	44
13-2	يبين نتائج تحليل وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب	48
14-2	نتائج تحليل فقرات مجال الأول ( جمع وتحليل المعلومات )	49
15-2	نتائج تحليل فقرات مجال الثاني ( تحديد الحاجات التدريبية )	50
16-2	نتائج تحليل فقرات مجال الثالث ( تصميم البرامج التدريبية )	51
17-2	نتائج تحليل فقرات مجال الرابع ( تنفيذ البرامج التدريبية )	52
18-2	نتائج تحليل فقرات مجال الخامس ( تقييم البرنامج التدريبية )	53
19-2	نتائج تحليل فقرات مجال السادس ( معايير أداء العاملين )	54
20-2	معاملات ارتباط بيرسون بين مراحل التدريب والمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات	55

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعية السيارات .	1-2
45	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس.	2-2
45	توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر.	3-2
46	توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي.	4-2
46	توزيع نسبة المستجوبين حسب الخبرة المهنية.	5-2
47	توزيع نسبة المستجوبين حسب نوع العمل.	6-2



## تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشريّة من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر احد الوظائف الرئيسيّة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية. كما نجد أن التدريب له مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءات أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لإعمالهم، وللتدريب أهمية كبيرة في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال، كما إن التدريب يمكن المنظمات من تطوير العاملين على مهارات أعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كيفي، ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب وإعدادهم برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يحتل الأداء مكانة مهمة وأساسية في عمليات التسيير لدى المؤسسة فالهدف الأساسي للمؤسسة هو الحصول على نتائج تتسجم وتتوافق مع أهدافها، حيث أصبح تقييم الأفراد العاملين في المنظمة الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

اختلفت الآراء حول مفاهيم الأداء وتعددت وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب بالإضافة إلى محدداته.

#### الفرع الأول ل: مفهوم الأداء

للأداء عدة مفاهيم نذكر منها:

أولاً: يعرف الأداء على "أنه نشاط شمولي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل."<sup>1</sup>

ثانياً: كما نجد بأن الأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعله التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها."<sup>2</sup>

ثالثاً: كما يعرف الأداء بأنه "يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منه عمله."<sup>3</sup>

رابعاً: الأداء هو "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."<sup>4</sup>

من خلال التعارف السابقة للأداء يمكن أن نستنتج بأن الأداء نشاط شمولي، وهو نتيجة تفاعل للتأثيرات الخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو القيا م بالمهام والأنشطة المختلفة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ما ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجابياً، ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان هذا الأداء فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأداء الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك الدورة والمهام ويعني هذا أن الأداء في الوقت المعني أن ينظر إليه على أنه نتيجة على العلاقة المتداخلة بين كل من :

أولاً: الجهد هو "النتاج عن الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته."

ثانياً: القدرات تعني "الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة."

ثالثاً: إدراك الدور أو المهمة يعني "الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الفرد بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول ونوعية الجهد المبذول، والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 160.

<sup>2</sup> - طاهر محسن، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 48.

<sup>3</sup> - حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 50.

<sup>4</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

<sup>5</sup> - طاهر محسن الغالي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 489.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول ل: مفهوم تقييم أداء العاملين

أو لا: يقصد بتلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً.<sup>1</sup>

ثانياً: يقصد بتقييم أداء العاملين هو "ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية"<sup>2</sup>

ثالثاً: كما تعرف عملية تقييم أداء العاملين على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه."<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن تقييم أداء العاملين هو تلك العملية التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم تحليل عملية تقييم واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين:

حضي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، وتحتل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>4</sup>

-تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم من تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم أداءً؛

-تزويد المؤسسات بمؤشرات وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

-تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم على التخلص من جوانب القصور والضعف؛

-الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع البرامج التدريبية وتطوير اللازم؛

-يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين؛

-انجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية للمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء؛

-يساعد على رسم خطة القوى العاملة للمنشأ ما، تتطلب منه تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛

-يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت والتعويضات.

-ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للإعمال؛<sup>5</sup>

المطلب الثالث: معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطرق المناسبة للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت

التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير الأداء العاملين فيما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، جامعة الزيتونة، الأردن، 2009، ص 169.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شأويش، إدارة الموارد البشرية دائرة الأفراد، جامعة، الأردن، 2004، ص 87.

<sup>3</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

<sup>4</sup> - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>5</sup> - مصطفى نجيب شأويش، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>6</sup> رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011، ص 08.

أو لا: الجودة

تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ( مستوى أداء العامل ) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العمال.

ثانيا: الكمي

يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ثالثا: الوقت

يتمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة ( الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت ) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

رابعا: الإجراءات

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف

## المبحث الثاني: ماهية التدريب

يعتبر نشاط التدريب بالمؤسسة إحدى النشاطات الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختل ف أهمية التدريب وضرورته مهما كان حجم المؤسسة كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، إذ انه يكتسي أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة وذلك استجابة لتغيرات شتى إذ من أبرزها تزايد حدة المنافسة.

المطلب الأول ل: مفهوم وأهمية التدريب

الفرع الأول ل: مفهوم التدريب

توجد العديد من المفاهيم حول التدريب نذكر منها :

- يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها."<sup>1</sup>
- كما يعرف بأنه " الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ."<sup>2</sup>
- التدريب هو "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب ."

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو جزء من برنامج التطوير المصمم لزيادة العاملين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المهنية بهدف إحداث تغييرات في الفرد والجماعة بشكل ايجابي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص20 .

<sup>2</sup> - سعد عامر أبوشادي، إدارة المواد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص36.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 310.

### الفرع الثاني: أهمية التدريب

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب حيث تعتبر هذه الوظيفة المهمة في الإدارة وعليه يمكن تلخيص أهميته فيما يلي:

- يكتسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم؛
- يكتسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه؛
- يكتسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء؛
- تنمية المؤونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل؛
- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة؛
- يؤدي التدريب إلى تخفيض التكاليف في المستقبل؛
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل؛
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف ومزايا التدريب

#### الفرع الأول ل: أهداف التدريب

إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي :

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم ؛
  - اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية؛
  - تنمية الاتجاهات للمتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم؛
  - زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين؛
  - زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة؛
  - تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع؛
  - مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم.
- يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية، والعلمية المستخدمة في ميدان عمله؛
  - زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية مواجهة مشكلاته من ناحية أخرى؛
  - تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مزايا العملية التدريبية

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن

مزايا التدريب للفرد مالي :

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص138 .

<sup>2</sup> - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.

ومن مزايا التدريب للمنظمة مالي :

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب:

#### الفرع الأول ل: مرحلة جمع وتحليل المعلومات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة من خارجها وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على إنها عملية مرحلية ومؤقتة بل ينبغي إن تكون جزءا متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من اجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات عن تطور النشاط؛
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.

#### الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لان تدريب الموظف لا يعني مطلقًا شيئًا آخر غير وضعه في حالة تؤهله لانجاز عمل ما، فإذا تمكن من الجازه فقد تم تدريبه. إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات .

#### الفرع الثالث: تصميم البرامج التدريبية

يلبي تحديد الحاجة للتدريب بتصميم برنامج التدريب الذي يفني هذه الحاجة، يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج أيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارته، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص30 .

### الفرع الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، فيها يوضح حسن سلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم . إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير المالي.

### الفرع الخامس: تقييم برامج التدريب

يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية. وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام. ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب أنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب أنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: تقويم التدريب وعلاقته بأداء العاملين

يقيم التدريب حسب الإجراءات التي يقاس بها وهذا يعود إلى مدى نجاحه أو فشله، كما نجد أن للتدريب علاقة وطيدة في تحسين وتطوير أداء العاملين .

### المطلب الأول ل: نجاح وفشل العملية التدريبية

نجاح التدريب لا يكون بمجرد عقدة دورة تدريبية، ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها، إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية، إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربون ما تعلمون من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت، وهناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية أهمها :

**الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعد مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختبار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

**الدورة التدريبية نظرية جداً:** قد يكون المدرب على دارية بالخلفية النظرية لموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون ثم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص93.

التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب، وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب، فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عمله.

المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، وهذا يكون له تأثير سيئ، فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة، لا للمدرب ولا للمتدرب.

المدرّب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرّب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

المدرّب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرّب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلمون: هذه آفة كبرى، حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة، ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التدريب وإنتاجية العنصر البشري.

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف الإنتاجية ثم إلى أهم مؤشرات قياس إنتاجية العنصر البشري.

#### الفرع الأول ل: تعريف الإنتاجية

بعدما حاولنا تحديد مفهوما للتدريب وذلك من خلال التعاريف السابقة، نتعرض من خلال هذا الفرع إلى تعريف الإنتاجية وذلك كما يلي :

- إن الإنتاجية تعني الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة

- أما إنتاجية العنصر البشري فيعني بها المقدار الذي يعطيه الفرد من جهده ومهارته إلى جانب عنايته ورغبته وباختصار مدى مساهمته في المنتج النهائي .

ومن التعريف السابق يتضح ما للتدريب من أهمية ودور في اكتساب الفرد المهارات والقدرات والسلوكيات الجديدة لزيادة إنتاجيته.

#### الفرع الثاني: قياس إنتاجية العنصر البشري.

ومن أهم مؤشرات قياس إنتاجية العنصر البشري نجد ما يلي :

أ- لا: تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة

يمكن تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة وذلك فق العلاقة التالية:  $a = B/ C$  أي

كمية الإنتاج

الإنتاجية =

عدد ساعات أو عدد العمال

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرات، مرجع سبق ذكره، ص43.



حيث أن:

$$a = \text{الإنتاجية}$$

$$b = \text{كمية الإنتاج}$$

$$c = \text{عدد الأفراد العاملين أو عدد ساعات العمل}$$

ساعات العمل: عدد العاملين \* عدد ساعات العمل اليومي \* عدد أيام العمل الفعلية + ساعات العمل الإضافية

ثانيا: قيمة الإنتاج الفرد في الساعة

يمكن حساب قيمة الفرد في ساعة العمل وفق العلاقة التالية :

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي في فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{الإنتاجية}$$

ثالثا: تحديد نصيب الوحدة من الأجور

من اجل حساب نصيب الوحدة من الأجور نستعين بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأجور}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} = \text{نصيب الوحدة من الأجور}$$

فكلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من الأجور كلما كان ذلك على مؤشرا على تحسين إنتاجية العنصر البشري.

رابعا: حساب القيمة المضافة لعنصر العمل

لأجل تحديد القيمة المضافة لعنصر العمل، فإنه يتم احتساب قيمة إنتاج المؤسسة تطرح منه التكاليف ما عدا الأجور المدفوعة للعاملين وتحسب إنتاجية القيمة المضافة للفرد كما يلي:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد الأفراد العاملين}} = \text{إنتاجية القيمة المضافة للفرد}$$

وأي زيادة في قيمة ناتج هذه العملية تعني تحقيق زيادة في إنتاجية العمل

خامسا: المستخدم من المواد الخام في الإنتاج

يمثل انخفاض كمية المواد الخام المستخدمة في الإنتاج لنفس العدد من الوحدات المنتجة مؤشرا على تحسين إنتاجية الفرد العامل.

فانخفاض التالف والهذر في المواد الخام يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحتسب الإنتاجية وفق هذه الطريقة بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{كمية المواد الخام}}{\text{كمية الإنتاج (عدد الوحدات)}} = \text{الإنتاجية}$$

العامل المؤثرة في إنتاجية العنصر البشري (التكاليف الخفية): هي تلك التكاليف التي لا تظهر في الأنظمة المحاسبية للمؤسسة. وان معرفة التكاليف الخفية يمكن من التقييم الجيد للاختلالات في التنظيم ومن أهمها التغيب، دوران العمل، والتي تعتبر من أهم المشاكل التي تسعى المؤسسات لمعالجتها عن طريق التدريب، في ما يلي أهم القياسات المعروفة في هذا المجال :

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل المنتجة} + \text{عدد أيام العمل الضائعة}}$$

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العمال المعنيين} + \text{عدد العمال تاركي الخدمة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين المعنيين خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

ومنه معدل دوران العمل = معدل الانضمام + معدل الانفصال

$$\text{معدل تكرار الحادث} = \frac{\text{عدد الحوادث والإصابات خلال العام} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال عام}}$$

$$\text{معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث} \times 1000000}{\text{إجمالي ساعات العمل للعاملين خلال عام}}$$

ساعات الغياب بسبب الحوادث = نسبة معدل الغياب بسبب الحوادث \* ساعات الغياب الكلي

$$\frac{\text{ساعات الغياب بسبب الحوادث}}{8.8} = \text{الأيام الضائعة بسبب الحوادث}$$

إن التدريب يكسب العامل المهارة اللازمة السلوك الجديد المناسب لإتقان عمله فضلاً عن انضباطه وتجنبيه المزيد من حوادث العمل عن طريق التحكم في الآلات أكثر (إتقان العمل) هذا كله سوف يزيد من المساهمة في المنتج النهائي بالتالي زيادة إنتاجيته .

ونستنتج مما سبق أن فعالية التدريب تتحقق من خلال التقييم الإيجابي لأثاره على إنتاجية المؤسسة وفي تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين التدريب وأداء العاملين فالتدريب وسيلة لحساب مهارات وقدرات ومعارف جيدة للعاملين تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتزويد من خبرتهم وكفاءتهم في العمل.

<sup>1</sup> - احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003، ص ص 26 - 28.

كما أن الارتباط العضوي المتكامل بين المناهج التدريبية من ناحية وبين مجالات المعارف والمهارات ذات العلاقة بتطوير عمل المتدربين وأدائهم في العمل يجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً حاسماً في فعالية العملية التدريبية ككل.

ولإيضاح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين سنتناول بعض المواضيع التي تبين هذه العلاقة وهي:

**دورة نظام تقييم الأداء:** وفيما يلي قرارات الأداء الرئيسية التي تتبع في نظام تقييم الأداء وتؤدي إلى اتخاذ قرارات بالتدريب - تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء؛

- من خلال تقييم الأداء يتم تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء، وذلك بقياس مستويات الأداء للعاملين وفقاً لمعدلات الأداء المعتمدة وتحديد الفرق ما بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب؛  
- تحدي للأسباب المحتملة للمشكلة أو فرصة الأداء أي تحديد خصائص نقص الأداء أي تحديد خصائص نقص الأداء لدى العاملين؛

- توجيه بيئة العمل وقضايا الدافعية لمشكلة أو فرصة الأداء من خلال انسياب المعلومات وطبيعة إجراءات العمل ونظم المكافآت الحالي.

**تحسين الأداء التنظيمي:** في هذا المدخل تركز الاحتياجات التدريبية على فحص دراسة مشكلات محددة على مستوى القسم أو الإدارة، أو حتى المنشأة ككل بهدف العناصر الواجب تطويرها والمتغيرات اللازم أخذها في الاعتبار حتى يمكن الارتقاء بمستوى الفعالية الكلية للمنشأة .

إن الاحتياجات التدريبية بالرغم من أنها تتم بهدف تحسين الأداء الكلي، إلا أن القائمين على تقييم وتنفيذ أساليب الاحتياجات التدريبية عليهم أن يأخذوا في الاعتبار عدد من المؤشرات والمؤثرات المحيط بعملية الاحتياجات التدريبية كمقدمة طبيعية للعمل الذي سوف يقومون به، إن الغلاف المبطن لعملية الاحتياجات التدريبية يحكم بالتأكيد على مدى فاعليتها لا يمكن تجاهله لا شكلاً ولا موضوعاً لا سيما إذا علمنا أن العناصر المكونة لهذا الغلاف بعيدة المدى على مردود نجاح الاحتياجات التدريبية ومن بين هذه العناصر:

- سياسة الاختيار التعيين؛

- أساليب طرق تنظيم العمل؛

- الموارد والمعدات؛

- المكافآت والحوافز؛

إن جميع هذه العناصر ترتبط ارتباطاً واضحاً بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لحسن بوريش وآخرون، المداخلة بعنوان: العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني، حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، محور المداخلة استراتيجيات قياس وتقييم الموارد البشرية، 11/10 نوفمبر 2009، ص 13-14.

### خلاصة

ومما سبق نلاحظ مدى ترابط وتكامل نشاط التدريب مع أداء العاملين، فمن بين بعض المشكلات التي تواجه المنظمات تدني مستوى أداء العاملين بها، ويرجع ذلك إلى قلة تدريبهم على العمل الذي يقومون به، ومن هنا تظهر علاقة التدريب بأداء العاملين، فكلما زادت البرامج والدورات التدريبية المخصصة للعاملين زادت قدراتهم ومهاراتهم في أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي القضاء على إحدى المشكلات التي تواجه المنظمات ومنشآت الأعمال. وفي الأخير ولكي يؤثر التدريب بشماره المرجوة التي تتمثل في صقل القدرات، وتنمية المهارات، وإكساب اتجاهات وظيفة توافقية، تقترح هذه الرؤية المستقبلية في مجال التدريب مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- تطبيق نظم تدريبية حديثة ومرنة؛
- تكامل وربط نشاط التدريب مع برامج التعليم المستمر، والتعليم الذاتي؛
- الاهتمام بتكنولوجيا التعليم ونشر مفهوم متزلية التعليم... الخ.

تمهيد:

إن من أهم الطرق التي تسمح بتحسين الأداء هو الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله حتى يتسنى له التحكم والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة إي التأهيل على مستوى المؤسسة لذا فان رفع مستوى الأداء يعد مطلباً حيوياً من أجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والإيرادات من جهة أخرى .

ومن أجل الوصول إلى هذا لابد على إدارة الأفراد أن تقوم بعملية تقييم الأداء بعد كل مرحلة من مراحل التكوين (التدريب) لأفرادها، لان عملية تقييم الأداء تعتبر أداة من الأدوات التي تستخدمها هذه الإدارة، وهذا سعيها لمساعدة باقي الأدوات على القيام بأدوارهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم حيث أن تقييم الأداء من الوظائف المسندة إلى إدارة الأفراد، فهذا لا يعني إنما المسؤول الوحيد على إنجاحه، بل العكس من ذلك لا بد أن تتوسع لتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءاً بالمدير وانتهاءً بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن .

وتعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، كما تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية تعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الأفراد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة .

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لانجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح .

## المبحث الأول: مدخل تعريفي بالمؤسسة

بعد اختيارنا المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة بورقلة SNVI باعتبارها أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني و التي تعمل على تدعيمه بمختلف السيارات الصناعية و الشاحنات التي هي بحاجة إليها في استمرار نشاطها، و في هذا سوف نتعرض لتقديم عام حول المؤسسة بصفة عامة ووحدة ورقلة بصفة خاصة و دراسة نشاطها من خلال هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية قديمة النشأة، تم تأسيسها سنة 1959م أين كانت تابعة في ذلك الوقت للمؤسسة الفرنسية BERLIER و بعد الاستقلال تحول اسمها إلى SONACOME وهذا في سنة 1971، و باقية على هذا الاسم إلى غاية 1981م حيث تم إعادة هيكلتها و أصبحت تسمى بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، وتقع هذه المؤسسة بالجزائر العاصمة و بالضبط في الروبية و تعتمد في تسيير منتجاتها على تسعة وحدات و هي موزعة على التراب الوطني.

### الجدول رقم 1-2 يبين كل وحدات المؤسسة الأم.

اسم الوحدة	رمز الوحدة
حسين داي	825
قسنطينة	835
سطيف	833
ورقلة	840
عنابة	801
بشار	824
وهران	845
تلمسان	831
تيزي وزو	832

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات

## المطلب الثاني: التعريف بوحدة ورقلة 840 و أهدافها

ستتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ووحدة ورقلة 840 ثم إلى نتطرق أهدافها.

### الفرع الأول: التعريف بوحدة ورقلة 840

تفرعت وحدة ورقلة 840 عن مؤسسة الأم سنة 1983م من جراء تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات و هي تتوفر على نقاط بيع في كل من عين أميناس و جانت، فهي مؤسسة جهوية ذات طابع اقتصادي تجاري تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية الطريق رقم 49، و تقدر المساحة الإجمالية 67269 م<sup>2</sup>. المساحة المغطاة 74363 م<sup>2</sup>، المساحة غير مغطاة 2م59806. كانت في الماضي تشتغل ما يقدر بـ 2039 عامل منذ تاريخ بدا الاستغلال فيها، أما حاليا فتشغل 125 عامل، ذات رأس مال قدره: 2.200.000.000. دج و التي تقوم بالأنشطة التالية:

- بيع الشاحنات.
- تصليح الحافلات و الشاحنات.
- بيع قطع الغيار؛
- المراقبة التقنية للشاحنات بعد عملية التصليح و التجديد.

### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

و تهدف المؤسسة أساسا إلى ضمان توزيع المنتج المصنع و قطع الغيار، و كذلك المساعدة الدائمة لصيانة العتاد، كما تعمل على تسويق المنتجات المصنعة و تنمية دور التسويق، و تسجيل طلبات الزبون حسب حاجته و استعماله للمنتج، كما تقوم بتوزيع المنتج حسب المخطط الوطني للتوزيع و كذلك الاهتمام بشكاوي الزبائن بنوعية المنتج، إرسال المعلومات المتحصل عليها إلى وحدات الإنتاج والهياكل المركزية الأخرى.

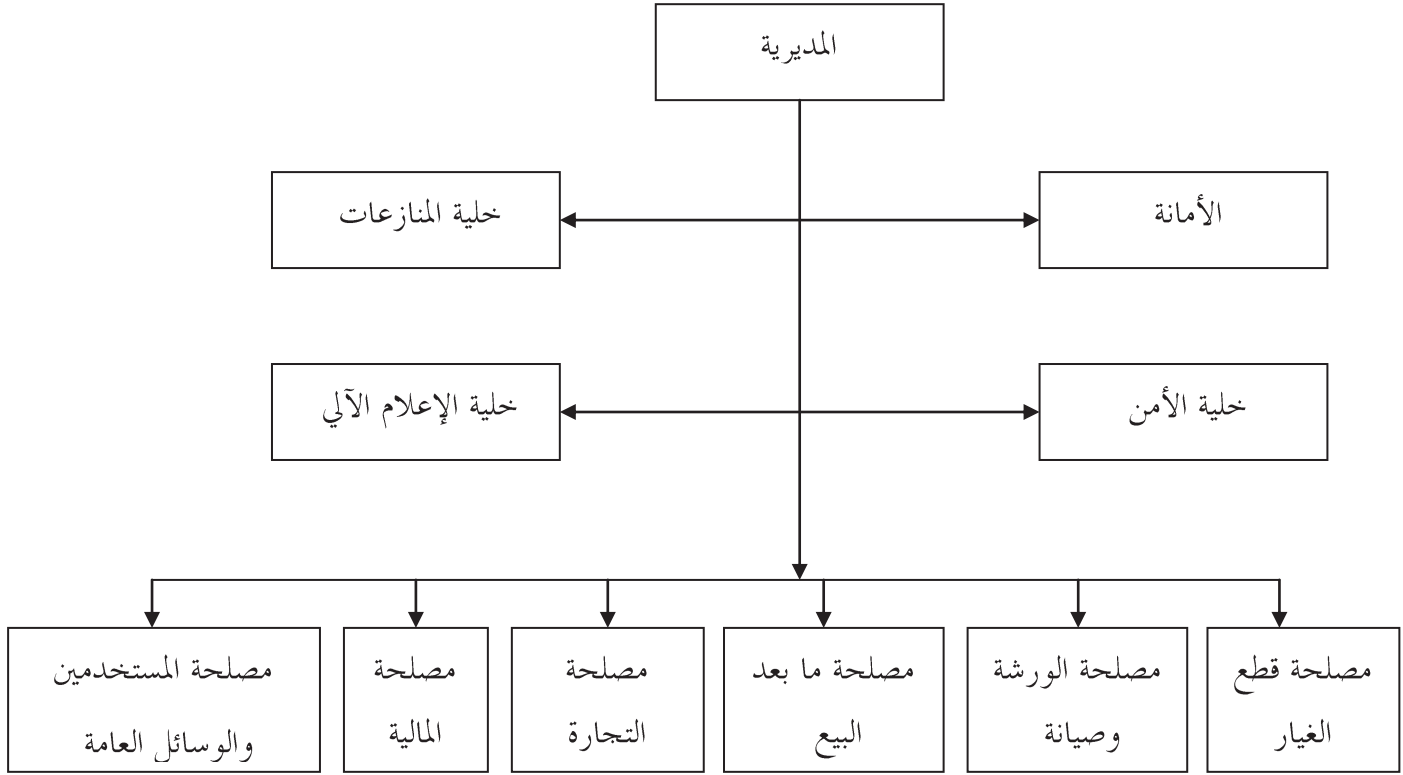
أما فيما يخص الصيانة فالوحدة يجب عليها أن تضمن تدفق منتظم لقطع الغيار و كذلك تحليل متطلبات و طلبات و مساعدتهم عبر الهياكل المختلفة في الصيانة، كما يجب عليها أن تقوم بإعلام المستهلك حول التطور التقني للإنتاج كذلك التكنولوجيا الحديثة للتصليحات.

كما أنها أبرمة عدة عقود مع عدد من المؤسسات و من بينها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و المؤسسة البترولية في القطاع العسكري لتجديد العتاد حيث تعتبر المؤسسة مورداً أساسيا في تغطية حاجيات المؤسسة في الإقليم الجنوبي.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يبين هذا المطلب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم التقسيمات التابعة له .

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة 840 ورقة



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة (SNVI): بوحدة ورقة 840 استنتجنا أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات و هي المديرية، الخلايا، المصالح، و سنحاول فيما يلي دراسة هذا الهيكل التنظيمي.

- **أولا المديرية:** ويرأسها المدير العام و الذي يقوم بالإشراف على رؤساء المصالح و السهر على تسيير الوحدة و يعمل على حل المشاكل الصعبة كما يقوم على إبرام العقود التي تضمن الاستمرارية و النجاح للمؤسسة و من صلاحياته اتخاذ القرارات العليا و هي أعلى مصلحة في المخطط التنظيمي.
- **ثانيا مصلحة المنازعات:** و تقع في المرتبة الثانية بعد المديرية و من مهام هذه المصلحة الدفاع عن حقوق المؤسسة و متابعة ديونها و الإعداد للصفقات من الناحية القانونية و هي تهتم بالكل المشاكل القانونية للمؤسسة و كذلك جميع العمليات القانونية للمؤسسة.
- **ثالثا الأمانة:** وهي تقع في نفس المرتبة مع مصلحة المنازعات و من مهام هذه المصلحة أنها تقوم بتنظيم مواعيد استقبال الزبائن و الموردين و الاتصال المباشر مع المدير و هي تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالمديرية.



- رابعا مصلحة الأمن الوقائي: وهي تقع في المرتبة الثالثة من المخطط التنظيمي للمؤسسة و تتمثل صلاحيتها في الحفاظ على أمن المؤسسة الداخلي و وقايتها من جميع الأخطار المحتملة مثل: الحرائق، السرقة،.... الخ، و ذلك بتوفير أشخاص مكلفين لهذه العملية.
- خامسا مصلحة الإعلام الآلي: وهي تقع في نفس المرتبة مع مصلحة الأمن و هي مصلحة تحتوي على حاسوب واحد مركزي يقوم بالاتصال المباشر من جميع الحواسيب الأخرى الموجودة في المؤسسة حيث يتم الاتصال بحاسوب المخزن أو الاتصال بمصلحة ما بعد البيع الموجودة بمصلحة الفوترة حيث تمر به جميع الفواتير كما يقدم نظام معلوماتي لمختلف مصالح المؤسسة.
- سادسا مصلحة قطع الغيار: وهي تقع في المرتبة الرابعة من المخطط و من صلاحيتها بيع قطع الغيار للزبائن و ذلك بتقديم وصل للزبائن يتم من خلال تسلم طلبه من المخزن و يقدم له هذا الأخير نسخة من هذا الوصل إلى مصلحة المالية ونسخة تبقى في الأرشيف و تقدم نسخ أخرى إلى بعض المصالح حسب حالة الزبون و هي تنقسم إلى قسمين:
  - قسم التسير: و هو قسم تابع لمصلحة قطع الغيار حيث يعتبر المسؤول على متابعة العمليات التي يقوم بها المخزن و كذلك يقوم بتمويل قطع الغيار.
  - قسم التخزين: و يقوم هذا القسم بتخزين و تنظيم و ترتيب قطع الغيار في الرفوف المخططة لها حسب السعة و الحجم و تكون هذه الرفوف مرقمة بطريقة خاصة لتسهيل عمليات البحث.
- سابعا مصلحة الصيانة: و تقع في نفس المرتبة مع مصلحة قطع الغيار و من مهامها صيانة الآلات و تنظيمها و تصليح كل عطب موجود في آلات المؤسسة و التجديد و التحقيق في جميع الأعمال و تحسين الإنتاج و القيام بعمليات التصليح.
- ثامنا مصلحة ما بعد البيع: تقع في نفس المرتبة مع مصلحة الصيانة و قطع الغيار و من مهامها متابعة الشاحنات بعد شرائها من طرف الزبون و هي المسؤولة على إعطاء الإرشادات حول كيفية الاستعمال كما تعطي هذه المصلحة ضمانات للعربات الصناعية و تنقسم هذه المصلحة إلى رئيس الفصيلة و الأمانة.
- تاسعا المصلحة التجارية: و هي تقع في نفس المرتبة مع المصالح السابقة و من مهامها الاتصال مع الزبون و تقديم توضيحات له على تنوع الشاحنات التي يرغب في شرائها و كيفية تقديم التسبيق الذي يمثل 10% من مبلغ الشراء، و تقدر نسبة مبيعات الشركة سنويا بـ 30%.
- عاشرا مصلحة المستخدمين: وهي تقع في نفس المرتبة مع المصالح السابقة و من مهامها تنظيم الأجور و الترقية و استقبال طلبات العمل و المتربصين و الإشراف على عمليات التوظيف كما تقوم بحل المشاكل المتعلقة بالعمال فيما يخص الضمان الاجتماعي و في أساس المؤسسة و الركيزة لها كما تقوم هذه المصلحة بتسجيل و مراقبة العمليات التي طرأت خلال الشهر و ذلك بمسك يومية الأجور و إعداد كشف الأجر لكل عامل في المؤسسة و يكون ذلك بإتباع إجراءات هامة.
- حادي عشر مصلحة المالية: تقوم بمراقبة جميع العمليات المحاسبية و الفحص الدقيق لدفاتر و الصندوق و مراقبة انتظام و صحة الجرد و التغطية و متابعة و تنقسم إلى فصائل:
  - فصيلة التحصيل و الزبائن: تهتم باستقبال فاتورات الزبون و صفقات البيع بالحاضر و المؤجل و تقيد عمليات الحساب بأرقام خاصة داخل الجدول؛
  - فصيلة التنازل بين الوحدات: تهتم بتحويل قطع الغيار و الشاحنات بين الوحدات؛

- فصيلة الخزينة: يقوم بجمع أموال المؤسسة عند البيع أو التسليم سواء كان نقدا أو صك بريدي و سجل في جدول المدفوعات أو المقبوضات يوميا؛

- فصيلة الموردين:

تقوم بتمويل المؤسسة بالمستلزمات الضرورية ( ماء- كهرباء) كما يقوم بتسديد فواتير شراء استثمارات مختلفة لصالح المؤسسة و يكون ذلك بإعداد طلب شراء خارجي سند تسليم الفاتورة تشغيل يومية للمخالصة؛

- فرع المحاسبة العامة:

جميع أعمال المصلحة عند التطرق للوثائق المحاسبية و كل وثائق الأمر بالمتابعة والتسجيل الأمر بالكتابة و إعداد دفتر الأستاذ و إعداد اليومية المركزية و إعداد دفتر الجرد الشهري والميزانيات الختامية للمؤسسة .

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها، وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بها الطالبتان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، و أخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الطالبتان عليهما في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات

انطلاقا من هذا المطلب سنتطرق فيما يلي إلى منهج الدراسة الخاص بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ثم يليه وسائل جمع البيانات.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين وقياس معايير أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة ( ورقلة )، كعينة للدراسة، ستستعمل الطالبتان في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهما في أحد القرارات التي تخص ميدانا معنا، كما يكون مفيدا في بلورة بعض الإفتراضات والتنبؤات، و هو يندرج تحت المنهج الوصفي المناسب لأهداف هذه الدراسة.

#### الفرع الثاني: وسائل جمع البيانات

اعتمدت وسائل جمع البيانات على عدد من المصادر المتنوع والمختلفة المثلثة فيما يلي:

#### ✓ أولا: مصادر أولية:

تمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة الأسئلة التي قاست المتغيرات المستقلة المتمثلة في تحديد الاحتياجات

للتدريب، أهداف التدريب، وتنفيذه ومن ثم تقسيمه وتقييم ما بعد التدريب، بواسطة استبيان خاص طور خصيصا لأغراض هذه الدراسة

✓ ثانيا مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والملتقيات والمذكرات.

### المطلب الثاني: حدود ومجتمع الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى إبراز أهم الحدود المتكون منها هذا البحث إضافة إلى مجتمعه.

#### الفرع الأول: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية الآتية:

- أولا: الحدود المكانية: تركزت الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة).
- ثانيا الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين الإداريين في مختلف إدارات وأقسام المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) بمستوياتها الإدارية المختلفة.
- ثالثا الحدود الزمنية: لقد تمت عملية تصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاؤها منها، خلال الموسم الدراسي 2012-2013 ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان 2013.
- رابعا الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تطبيق دور التدريب في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال استطلاع آرائهم ميدانيا بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة).

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تتكون هذه الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مختلف أقسام المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) بمستوياتهم الإدارية المختلفة، ومن مجموعة عاملين وعاملات، تم وزعت عليهم 60 استبيان و استردت منها 59 استبيان.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، أيضا لسهولة تحليلها، وقامت الطالبتان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، و صممت الطالبتان الاستبيان في صورته الأولية مشتملا على:

الجزء الأول الخصائص الشخصية: هدف هذا الجزء إلى جميع البيانات الديمغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فاشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع العمل.

الجزء الثاني وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب : هدف هذا الجزء إلى جميع المعلومات التي تتعلق بأفراد عينة الدراسة فأشتمل على متغيرات العملية التدريبية وهي : ما هو الهدف من التدريب، وفيما تتمثل مزايا التدريب ، وما هي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها وأين تكمن الأهمية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

الجزء الثالث مراحل العملية التدريبية : يهدف هذا الجزء إلى استكشاف واقع ممارسة أنشطة البرامج التدريبية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) من وجهة نظر المتدربين ويحتوي على 20 فقرة تمثل مراحل البرنامج التدريبي لقياس مدى تطبيق دور التدريب في تحسين أداء العاملين موزعة على 5 مجالات هي:

#### الجدول رقم 2-2 مراحل البرامج التدريبية

الرقم	المجال	عدد الفقرات
01	جمع وتحليل المعلومات	4
02	تحديد الاحتياجات التدريبية	4
03	تصميم البرامج التدريبية	4
04	تنفيذ البرامج التدريبية	4
05	تقييم البرامج التدريبية	4
	مجموع الفقرات	20

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجزء الرابع: يهدف هذا الجزء إلى معرفة معايير أداء العاملين و يشمل على 4 فقرات تقيس معايير أداء العاملين.

#### الفرع الأول الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من إن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي يقاس، ثم

التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي :

#### أولاً: صدق المحتوى

بهدف التأكيد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه ثم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء متخصصين في التسيير والإحصاء، وقد استجابة الطالبتان لأراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك ظهر الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية .

#### ثانياً: العينة الاستطلاعية

طبقت الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من مجموعة من العاملين والعاملات، تم اختيارهم من خارج عينة للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارة والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وذلك من خلال توزيع 60 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 59 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول الموالية:

### 1 - الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: جمع وتحليل المعلومات

الجدول رقم 2-3: معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الأول والدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
جمع وتحليل المعلومات	توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية	0.693**	0.000
	تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي	0.418**	0.001
	تسمع البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين	0.496**	0.000
	يملك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله	0.443**	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الجدول رقم 2-3 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (جمع وتحليل المعلومات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.418 - 0.693 ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2- الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: تحديد الحاجات التدريبية.

الجدول رقم 2-4: معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تحديد الحاجات التدريبية	اخضع للتدريب حسب حاجة إليه	0.611**	0.000
	البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين	0.718**	0.000
	البرامج التدريبية تقدم مهارات أنا بحاجة إليها	0.374**	0.004
	اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة	0.638**	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

الجدول رقم 2-4 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني تحديد الحاجات التدريبية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.374 ، 0.718 ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث:تصميم البرامج التدريبية

الجدول رقم 2-5:معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التدريبية تصميم البرامج	يتم تصميم التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين	**0.412	0.001
	البرنامج التدريبية يتلاءم مع طبيعة عملي	**0.593	0.000
	يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة	**0.686	0.000
	البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة	**0.671	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر:بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

الجدول رقم 2\_5 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث تصميم البرامج التدريبية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.412 ، 0.686 ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4-الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع:تنفيذ البرامج التدريبية

الجدول رقم 2-6:معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تنفيذ البرامج التدريبية	يملك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب	**0.799	0.000
	تجري برامج التدريبية في وقتها المناسب	**0.695	0.000
	يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة التزام وحضورهم	**0.589	0.000
	المدة الزمنية للبرامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف	**0.591	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر:بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

الجدول رقم 2-6 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع تنفيذ البرامج التدريبية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.589 ، 0.799 ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 5- الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس: تقييم البرامج التدريبية

الجدول رقم 2-7: معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال الخامس والدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تقييم البرامج التدريبية	التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية	**0.681	0.000
	التقييم يتعلق بمستوى العاملين	**0.752	0.000
	التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	**0.588	0.000
	التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية	**0.623	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

الجدول رقم 2-7 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس تقييم البرامج التدريبية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.588 ، 0.752 ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 6- الصدق الداخلي لفقرات المجال السادس: معايير أداء العاملين.

الجدول رقم 2-8: معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال السادس والدرجة الكلية له

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مقيس أداء العاملين	ساعدي في تدريب من إنجاز عملي بجودة	**0.631	0.000
	مكنني التدريب من رفع إنتاجية الكميات المطلوبة	**0.745	0.000
	مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة	**0.706	0.000
	يساعديني التدريب من تطبيق الإجراءات والأساليب المصرح باستخدامها	**0.588	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

الجدول رقم 2-8 يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس معايير أداء العاملين والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.588 ، 0.745 ودالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.01) وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه

\*الصدق البنائي لمجالات الاستبيان: للتحقيق من الصدق البنائي للمجالات ثم حساب معاملات الارتباط بين كل من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-9 : الصدق البنائي لمجالات الدراسة

للتحقيق من الصدق البنائي للمجالات، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم 2\_9: الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأول	جمع وتحليل المعلومات	0.548**	0.000
الثاني	تحديد الحاجات التدريبية	0.359**	0.005
الثالث	تصميم البرامج التدريبية	0.684**	0.000
الرابع	تنفيذ البرامج	0.762	0.000
الخامس	تقييم البرامج التدريبية	0.692**	0.000
السادس	معايير أداء العاملين	0.694**	0.000

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبان

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، إذ تراوحت ما بين 0.359، 0.762 وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) ،

الفرع الثاني: حساب ثبات الأداة

يرمي اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية



الأشكال البديلة، وفي ه ذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ احد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث  $n$  = عدد فقرات الاستبيان؛

$V_t$  = التباين الكلي للاستبيان؛

$V_i$  = تباين نتيجة الفقرات.

معامل ثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعي (SPSS) والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم 2-10: يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ) .

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ لثبات
مراحل العملية التدريبية	20	0.719
معايير أداء العاملين	4	0.526
المعامل الكلي	24	0.756

المصدر: من اعداد الطالبتان

يشير الجدول إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.756، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة

مقبولة لأغراض التحليل.

الفرع الثالث: إجراءات تطبيق أداة القياس ( الاستبيان )

بعد الحصول على الموافقة من المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحادثة (ورقلة) لإجراء هذه الدراسة قامت

الطالبتان بتوزيع (60) استبيان على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي

وضعت من أجلها تم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (SNVI) بورقلة حيث تم استعادة (59) استبيان أي بنسبة (98%).

#### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل ومقياس التحليل

يتم الكشف عن كل من الأساليب الإحصائية ومقياس التحليل بواسطة برنامج (SPSS) وذلك كما يلي :

##### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل

لإنجاز الإطار العلمي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:

- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية وعدد الدورات التدريبية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنها أداة الدراسة ؛
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)؛
- استخدام الانحراف المعياري؛
- اختبار (الفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين :
- كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له ؛
- كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ؛
- مراحل البرامج التدريبية ومدى فاعلية التدريب هذه البرامج.

##### الفرع الثاني: مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم 2-12 الموالي:

الجدول رقم 2-11 : مقياس ليكرت الثلاثي

من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.33	من 1 إلى 1.66	المتوسط الحسابي
محايد	غير موافق	موافق	المستوى

المصدر: من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراس

وفي هذا المبحث يتم تحليل للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة.

المطلب الاول: تحليل البيانات الخاصة بالسلمات الشخصية لعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى جدول تفصيلي يبين الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وفيما يلي ذلك

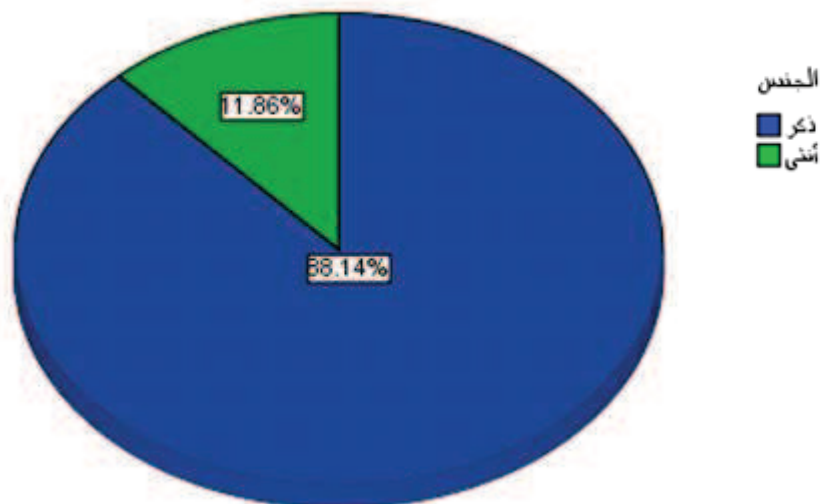
الجدول رقم 2-12: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة(%)
الجنس	ذكر	52	88.1
	أنثى	7	11.9
العمر	من 25 سنة فأقل	7	11.9
	من 25 إلى 40 سنة	25	42.4
	من 40 سنة فأكثر	27	45.8
المهل العلمي	ابتدائي	1	1.7
	متوسط	19	32.2
	ثانوي	22	37.3
	الجامعي	17	28.8
سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	20	33.9
	من 6 سنوات إلى 15 سنة	14	23.7
	من 15 سنة فأكثر	25	42.4
نوع العمل الاداري	إداري	24	41.4
	مالي	10	17.2
	فني	24	41.4

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج التحليل الاحصائي (spss)

يبين الجدول السابق أن (88.1%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (11.9%) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، كما هو مبين في الشكل رقم (1) وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

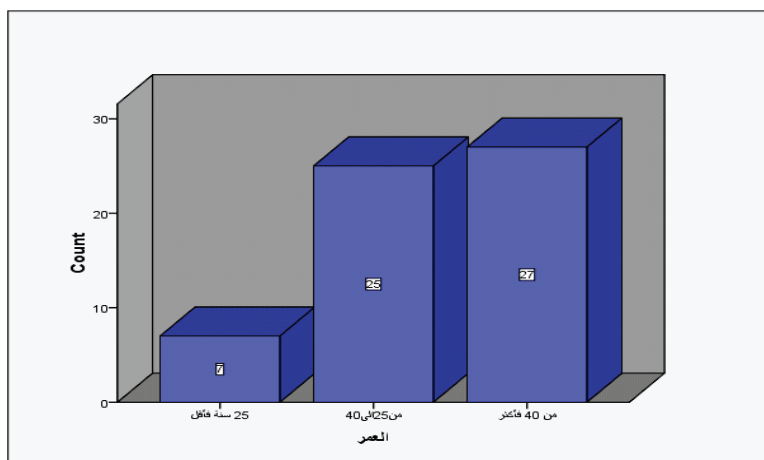
الشكل رقم 2-2: توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان

إما عن توزيع عينة الدراسة حول العمر، فيشير الجدول رقم 2-14 إلى أن (11.9%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و(42.4%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25 سنة إلى 40 سنة و (45.8%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم أكبر من 40 سنة والشكل رقم (2) يبين ذلك:

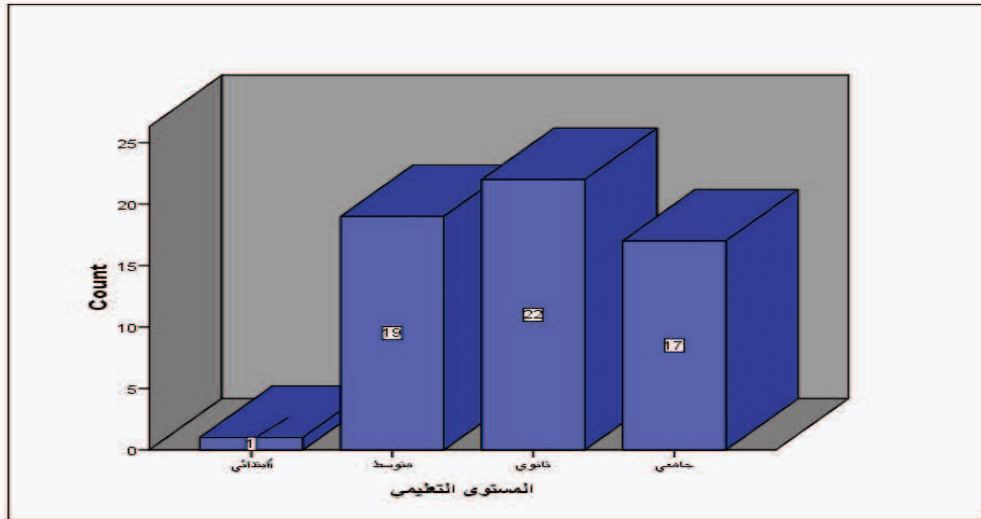
الشكل رقم 2-3: توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبان

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول رقم 14-2 أن معظم أفراد عينة الدراسة وبنسبة (28.8%) يحملون شهادة التعليم الجامعي، وأن (37.3%) يحملون شهادة التعليم الثانوي، في حين حاملو شهادة التعليم المتوسط بلغت نسبتهم (32.2%) أما عن حاملو شهادة التعليم الابتدائي قد بلغت نسبتهم (1.75%) كما هو مبين في الشكل رقم (3)، تدل هذه النتيجة على أن نسبة المستوى التعليمي الذي يتمتع به الموظفون مشجعة .

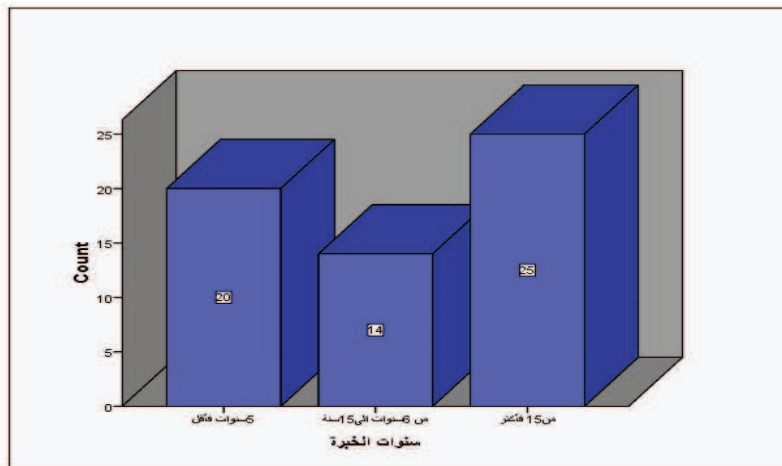
الشكل رقم 2-4: توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتان

وفيما يتعلق بالخبرة الإجمالية فقد تبين من الجدول رقم 14-2 أن (33.9%) من عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات و (23.7%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 15 سنة و (42.4%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فأكثر، وتدلل هذه النتيجة أن نصف عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة كما هو مبين في الشكل رقم (4) وهذا يعود لكبر سن عينة الدراسة.

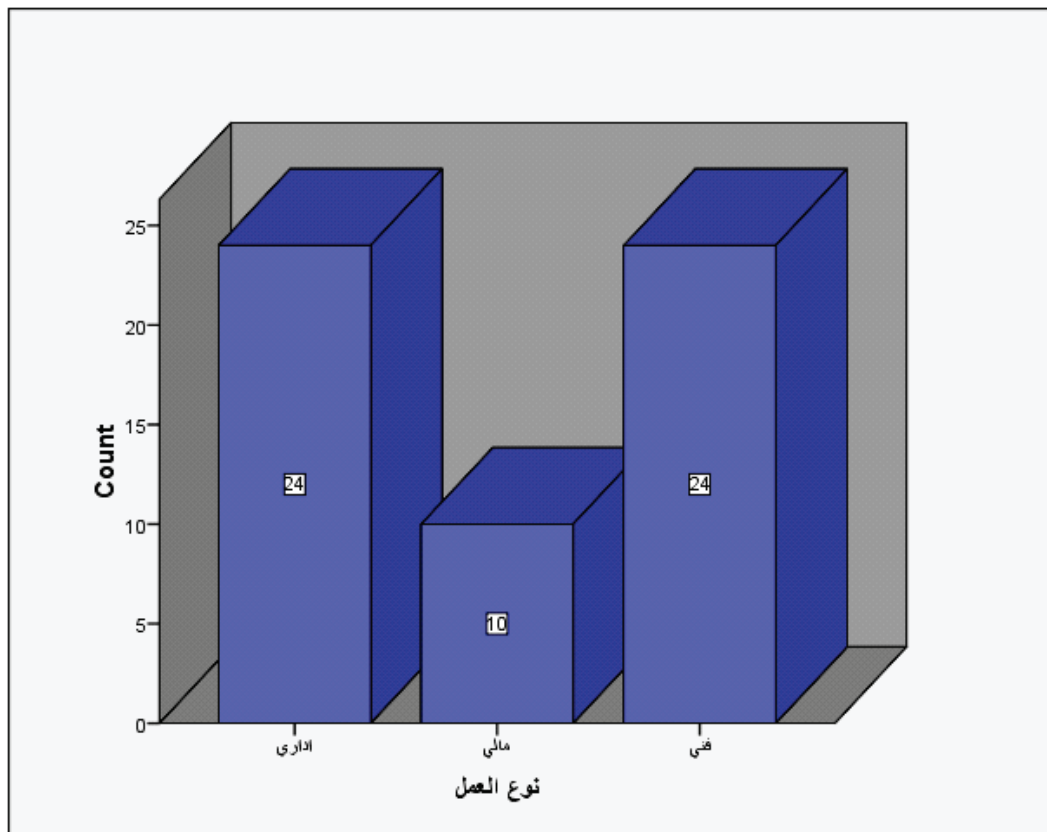
الشكل رقم 2-5: توزيع نسبة المستجوبين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتان

وفيما يتعلق بنوع العمل فقد تبين من الجدول رقم 2-14 أن (41.4%) من عينة الدراسة نوع العمل عندهم إداري و (17.2%) من عينة الدراسة نوع العمل عندهم مالي و (41.4%) من عينة الدراسة، نوع العمل عندهم فني وتدل هذه النتيجة أن أغلب عينة الدراسة تناسفا بين عمل إداري وعمل فني كما هو مبين في الشكل رقم (5) وهذا يعود لطبيعة عمل عينة الدراسة.

الشكل رقم 2-6 : توزيع نسبة المستجوبين حسب نوع العمل



المصدر: من إعداد الطالبتان

#### المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بوجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب

تحليل وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب للعاملين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول رقم 2-15 الموالى يبين وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم 2-13: يبين نتائج تحليل وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب

النسبة (%)	التكرار	المستوى	الفقرة
8,81%	36	زيادة الكفاءة وتحسين الأداء	ماهو الهدف من التدريب
6.8%	3	تنبؤ وتأقلم مع المتغيرات	
11.4%	5	الوصول إلى رضا الزبون	
9,56%	29	اكتساب الفرد خبرات جديدة	فيما يتعلق مزايا التدريب
17.6%	9	رفع الروح المعنوية للعمال	
25.5%	13	إكساب الفرد خبرات جديدة	
18.4%	9	الوقت	ماهي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها
2%	1	الكمية	
8.2%	4	الإجراءات	
71.4%	35	الجودة	
24.1%	13	تزويد المؤسسة بمؤشرات عن الأداء	أين تكمن الأهمية في التقييم أداء العاملين في المؤسسة
18.5%	10	تزويد المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء	
53.7%	29	تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم	

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على برنامج التحليل الاحصائي (spss)

#### المجال الأول: ما هو الهدف من التدريب .

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق التي تدور حول ( ما هو الهدف من التدريب ) فقد تبين أن نسبة زيادة الكفاءة وتحسين الأداء فقد بلغت ( 8,81 % ) ونسبة التنبؤ والتأقلم مع المتغيرات (6, 8%) أما عن الوصول إلى رضا الزبون ( 4, 11 % ) وهذا ما يدل على أن أهم هدف من عينة الدراسة في المجال الأول تقتل في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. المجال الثاني: فيما تتمثل مزايا التدريب.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق التي تدور حول (فيما تتمثل مزايا التدريب ) . تمثلت نسبة كل من اكتساب الفرد خبرات جديدة (9, 56%) أما عن رفع الروح المعنوية للعمال فبلغت نسبتها (17.6%) وقد بلغت كذلك فيما يخص إكساب الفرد خبرات جديدة (25.5%) وهذا ما يشير إلى أن إكساب الفرد خبرات جديدة تمثل ميزة من مزايا التدريب الفعالة التي أبرزتها عينة الدراسة .

المجال الثالث : ما هي المعايير التي تفضل أن تقيم على أساسها .

لقد أثبتت عينة الدراسة فيما يتعلق ب أن "الوقت" بلغت نسبته ( 18.4%) و"الكمية" كانت نسبتها ( 2%) و"الإجراءات" بلغة نسبتها ( 8.2%) أما فيما يخص "الجودة" بلغت النسبة ( 71.4%) وهذه النتائج تفسر بان "الجودة" هي المعيار الأساسي التي تفضل عينة الدراسة ان تقيم على أساسه.

المجال الرابع : أين تكمن الأهمية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

وفي المجال الاخير بينت عينة الدراسة ب أن "تزويد المؤسسة بمؤشرات عن الأداء" كانت نسبتها ( 24.1%) وعن "تزويد المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء" بلغت النسبة ( 18.5%) أما فيما يخص "تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم" فقد بلغت النسبة ( 53.7%) ودهذا ما يبين ان الأهمية في تقييم أداء العاملين تكمن في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم.

#### المطلب الثالث: تحليل مجالات الدراسة

من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان المعتدة في الملاحق فإن مدى التزام المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات وحدة (ورقلة) تطبيق دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

المجال الأول : درجة جمع وتحليل المعلومات للعاملين قبل إجراء البرنامج التدريبي ويهدف هذا المجال إلى معرفة مدى إهتمام القائمين على البرامج التدريبية في جمع وتحليل المعلومات بخطوة أولى ومهمة في أي برنامج تدريبي، وذلك من خلال اتجاه آراء عينة الدراسة. وفي ما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة لهذا المجال .

الجدول رقم 2-14: نتائج تحليل فقرات المجال الأول جمع وتحليل المعلومات .

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
جمع وتحليل المعلومات	توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية	45.8	39	15.3	1.93	0.926	موافق
	تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي	63.8	19	17.2	1.55	0.799	موافق
	تسمع البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين	86.4	5.1	8.5	1.19	0.508	موافق
	يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ماهو جديد في عمله	76.3	15.3	8.5	1.39	0.743	موافق
	جميع فقرات المجال	68.08	19.6	12.38	1.51	0.34	موافق

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)



فيما يتعلق بالفقرة" توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية " فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد عينة الدراسة وافقوا عليها بنسبة(45.8%)و بمتوسط حسابي (1.93%) مما يدل على أن جمع وتحليل المعلومات ينبثق حسب كافة البيانات التدريبية.

كما وافق(63.8%) من أفراد عينة الدراسة على الفقرة" تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي". بمتوسط حسابي (1.55%) وتشير ه ذه النتيجة إلى أن جمع وتحليل المعلومات مرتبط بمتطلبات الوظيفة.

أما في ما يتعلق بالفقرة" تسمع البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين" فقد كانت آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (86.4%) وان المتوسط الحسابي بلغت قيمته(1.19) ، ويدل ذلك على انه يتم جمع وتحليل المعلومات على أساس تبادل المعارف والمعلومات بين العاملين.

وقد أشارت النتائج في ما يخص بالفقرة الأخيرة " يمتلك العامل حب الإطلاع على كل ما هو جديد في عمله" إلى أن(76.3%) من عينة الدراسة كانت بالموافقة و بمتوسط حسابي(1.39) ، وهذا ما يدل على أن الإطلاع على كل ما هو جديد يساعد في عملية جمع وتحليل المعلومات

. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاول والبالغ 1.51، حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير إلى على الموافقة، وبانحراف معياري قيمته 0.39. يمكن القول على ان القائمين بمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات يولون اهتماما بمرحلة جمع وتحليل المعلومات. انطلاقا من متطلبات الوظيفة، الامر الذي يدل على ادراك اهمية هذه المرحلة كخطوة اولى .

#### الجدول رقم 2-15: تحليل فقرات المجال الثاني (تحديد الحاجات التدريبية).

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تحدد الحاجات التدريبية	اخضع للتدريب حسب حاجة أليه	64.4	11.9	23.7	1.47	0.704	موافق
	البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين	66.1	10.2	23.7	1.44	0.676	موافق
	البرامج التدريبية تقدم مهارات أنا بحاجة إليها	89.8	3.4	6.8	1.14	0.434	موافق
	اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة	66.1	15.3	18.6	1.49	0.751	موافق
	جميع فقرات المجال	71.6	10.2	18.2	1.39	0.39	موافق

المصدر: بناءا على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

فيما يتعلق بالفقرة" اخضع للتدريب حسب حاجة اليه " فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد عينة الدراسة وافقوا عليها بنسبة(64.4%) (ومتوسط حسابي) 1.47 (مما يدل على أن تحديد الحاجات التدريبية ينبتق حسب حاجة العاملين إلى التدريب .

كما وافق 66.1% من أفراد عينة الدراسة على الفقرة" البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين " بمتوسط حسابي (1.44) وتشير هذه النتيجة إلى أن تحديد الحاجات التدريبية مرتبط احتياجات العاملين.

أما في ما يتعلق بالفقرة "البرامج التدريبية تقدم مهارات أنا بحاجة إليها" فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة (89.8% ) وان المتوسط الحسابي بلغة قيمته( 1.14) ويدل ذلك على انه يتم تحديد الحاجات التدريبية على أساس مهارات العاملين.

وقد أشارت النتائج في ما يخص بالفقرة الأخيرة" اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة " إلى أن(89.8% من عينة الدراسة كانت بالموافقة وبتوسط حساب 1.14 وهذا ما يدل على انه " الخضوع للتدريب عند شغل وظائف جديدة يساعد في عملية تحديد الحاجات التدريبية

ان عملية تحديد الحاجات التدريبية يقوم بها مدربون ومؤهلون لذلك، ويتم تحديد الحاجات التدريبية وفق اهداف البرنامج التدريبي، وكل هذا من اجل تصميمه وتنفيذه ثم تقييمه، حيث بلغ المتوسط الحسابي بالموافقة 1.38 بانحراف معياري 0.38 ويدل ذلك على انه انطلاقا من متطلبات الوظيفة وحاجات العاملين واداء مهامهم او في حالة تغيير المهام وطبيعة العمل، الأمر الذي يدل على ادراك اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس في برنامج التدريب .

#### الجدول رقم 2-16: تحليل فقرات المجال الثالث ( تصميم البرامج التدريبية)

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تصميم البرامج التدريبية	يتم تصميم التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين	47.5	20.3	32.2	1.73	1.784	موافق
	البرنامج التدريبية يتلاءم مع طبيعة عملي	72.9	11.9	15.3	1.39	0.695	موافق
	يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة	64.4	23.7	11.9	1.59	0.853	موافق
	البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة	61	23.7	15.3	1.63	0.849	موافق
	جميع فقرات المجال	61.45	19.9	18.67	1.58	0.47	موافق

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

فيما يتعلق بالفقرة " يتم تصميم التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين " فقد تبين أن آراء أو اتجاه عينة الدراسة وافقا عليها بنسبة ( 47.5%) وبتوسط حسابي ( 1.73) مما يدل على أن تصميم البرامج التدريبية يتم وفق حاجات ورغبات العاملين

كما وافق (72.9 %) من افراد عينة الدراسة على الفقرة " البرنامج التدريبي يتلاءم مع طبيعة عملي "بتوسط حسابي (1.39) وتشير هذه النتيجة إلى أن تصميم البرامج التدريبية مرتبط بطبيعة العمل.

ان فيما يتعلق بالفقرة " يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة "فقد كان آراء المستجوبين بالموافقة بنسبة ( 64.4%) وان المتوسط الحسابي بلغة قيمته ( 1.95) : ويدل ذلك على انه تصميم البرامج التدريبية يبرز بصورة واضحة للعمال .

اما فيما يتعلق بالفقرة الاخيرة " البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة " كانت نسبة الموافقة عليه من عينة الدراسة ( 61%) اما المتوسط حسابي بلغ ( 1.63 ) وهذا يدل على ان تصميم البرامج التدريبية يمكن ويحصل المفاهيم بسهولة

لقد لخصت نتائج الدراسة محور تصميم البرامج التدريبية على ان البرنامج التدريبي يقوم بالموافقة على هذا المجال، إذ يشير المتوسط الحسابي إلى 1.58 بانحراف معياري 0.47 ويتبين من خلال هذه النتيجة ان هذه المرحلة تتم وفق حاجات ورغبات العاملين كما تتلاءم مع طبيعة عملهم بصورة واضحة ودقيقة، وتمكنهم من تحصيل المفاهيم و المعارف بسهولة.

#### الجدول رقم 2-17: تحليل فقرات المجال الرابع (تنفيذ البرامج التدريبية).

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تنفيذ البرامج التدريبية	يملك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب	72.9	20.3	6.8	1.47	0.817	موافق
	تجري برامج التدريبية في وقتها المناسب	74.6	6.8	18.6	1.32	0.6	موافق
	يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة التزام وحضورهم	76.3	11.9	11.9	1.36	0.689	موافق
	المدة الزمنية للبرامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف	33.9	32.2	33.9	1.98	^ ^ ^ ^	موافق
جميع فقرات المجال	64.42	17.8	17.8	1.53	0.49	موافق	

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق التي تدور حول تنفيذ البرامج التدريبية فقد تبين مايلي : كان اتجاه أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة ( 72، 9%) على الفقرة " يملك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب " وبتوسط حسابي، ( 1.47) تدل هذه النتيجة على الجهة القائمة على تنفيذ البرامج التدريبية تقوم بإختيار المدربين ذوي الخبرة العلمية الكافية للقيام بمهام التدريب .

وقد حصلت الفقرة " تجري برامج التدريبية في وقتها المناسب " على الموافقة وبنسبة ( 74، 4 ) من عينة الدراسة وبتوسط حسابي (1، 32) تدل هذه النتيجة على أن الجهة المسؤلة تنفيذ البرامج التدريبية تجري في وقتها المناسب .

وفي الفقرة " يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة التزام وحضورهم " بلغت نسبة الموافقة من عينة الدراسة ( 76، 3 %) وبتوسط حسابي ( 1، 36 ) ويشير ذلك على أن تنفيذ البرامج التدريبية يهتم بمتابعة التزام العاملين وحضورهم أثناء التدريب .

أما في مايتعلق بالفقرة الأخيرة " المدة الزمنية للبرامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف " فقد كان آراء أوتجاه المستجوبين بالموافقة بنسبة ( 33، 9 %) ومتوسط حسابي ( 1، 98 ) وهذا يدل على أن تنفيذ البرامج التدريبية له مدة زمنية كافية لتحصيل معارف التدريب .

لقد خلصت نتائج دراسة المحور تنفيذ البرامج التدريبية على ان البرامج التدريبية يقوم بتنفيذها مدربون ومؤهلون لذلك، ويتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، وانه يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية لضمان تنفيذ البرامج التدريبية بصورة سليمة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي فقرات المجال الرابع 1.58 وبانحراف معياري 48.

الجدول رقم 2-18: تحليل فقرات المجال الخامس (تقييم البرامج التدريبية) .

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	موافق
تقييم البرامج التدريبية	التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية	61	11.9	27.1	1.51	0.704	موافق
	التقييم يتعلق بمستوى العاملين	57.6	18.6	23.7	1.61	0.788	موافق
	التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	37.3	35.6	27.1	1.98	0.861	موافق
	التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية	83.1	8.5	8.5	1.25	0.604	موافق
جميع فقرات المجال		59.75	18.65	2.6	1.59	0.4	موافق

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

تشير النتائج الخاصة بالفقرة "التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية " إلى أن أغلبية عينة الدراسة وافقوا بنسبة (61%) وبتوسط حسابي (1.51)، وفي ذلك تأكيد على مدى الاهتمام بالبرنامج التدريبي.

كان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة ( 57.6%) على الفقرة " التقييم يتعلق بمستوى العاملين وبتوسط حسابي ( 1.61 ) مما يدل على ان تقييم البرامج التدريبية يتعلق بتقييم مستوى العاملين .

أما فيما يتعلق بالفقرة " التقييم يتعلق بحاجة قبل العملية التدريبية " فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ( 37.3%) من عينة الدراسة وبتوسط حسابي بلغ ( 1.98) ، ويدل ذلك على ان تقييم البرامج التدريبية يتعلق بحاجة العاملين قبل العملية التدريبية .

وقد اشارة النتائج فيما يخص الفقرة " التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية " ان نسبة الموافقة عليها (83.1%) من عينة الدراسة، وبتوسط حسابي بلغ (1.25) وفي ذلك تأكيد على ان تقييم البرامج التدريبية يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية.

وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال والبالغ . 1.59 وانحراف معياري 0.84، بحيث من خلال هذه النتيجة ان الجهة المشرفة تقوم بملاحظة سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر اثناء التنفيذ ويتم تقييم البرنامج بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ويتم التقييم في ضوء معايير محددة مسبقا ويتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والافكار في نهاية البرنامج التدريبي، وفي ذلك تأكيد على كون عملية التقييم تتم بمنهجية منتظمة .

الجدول رقم 2-19 : تحليل فقرات المجال السادس (معايير اداء العاملين).

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	متوسط المرجع	الانحراف المعياري	موافق
معايير أداء العاملين	ساعدي التدريب من انجاز عملي بجودة	81.4	10.2	6.8	1.44	1.418	موافق
	مكنني التدريب من رفع إنتاجية الكميات المطلوبة	74.6	22	34	1.47	0.838	موافق
	مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة	62.7	23.7	13.6	1.61	0.851	موافق
	يساعدي التدريب من تطبيق الإجراءات والأساليب المصرح باستخدامها	69.5	23.7	6.8	1.51	0.857	موافق
	جميع فقرات المجال	72.05	19.9	15.3	1.52	0.65	موافق

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

تشير النتائج الخاصة بالفقرة " ساعدي التدريب من انجاز عملي بجودة " إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا وبنسبة (81.4%) وبتوسط حسابي (1.44) وفي ذلك تأكيد على أن التدريب يساعد العاملين من انجاز عملهم بجودة .

وقد حصلت الفقرة " مكنني التدريب من رفع إنتاجية الكميات المطلوبة " على الموافقة وبنسبة ( 74.6%) من عينة الدراسة وبتوسط حسابي ( 1.47) ، وتدل هذه النتيجة على ان التدريب يمكن العاملين من رفع إنتاجية الكميات المطلوبة.

كان اتجاه أفراد عينة الدراسة بالموافقة وبنسبة (62.7%) على الفقرة " مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة " وبتوسط حسابي (1.61) وهذا يدل على ان التدريب يمكن العاملين من استغلال الوقت لتحقيق الأهداف المسطرة.

أما فيما يتعلق بالفقرة الأخيرة " يساعدي التدريب من تطبيق الإجراءات والأساليب المصرح باستخدامها " فقد كان اتجاه اراء المستجوبين بالموافقة وبنسبة ( 69.5%) وبتوسط حسابي ( 1.51) تدل هذه النتيجة على أن التدريب يساعد العاملين من تطبيق الإجراءات والأساليب المصرح باستخدامها.

وبشكل عام يتبين من نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور معايير أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بلغت قيمته 1.52 وبانحراف معياري 0.66، مما يدل على ان دور التدريب الذي تؤذيه المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تؤثر على أداء العاملين .

الجدول رقم 2-20 : معاملات ارتباط بيرسون بين مراحل البرامج التدريبية ومعايير أداء العاملين .

فعالية البرامج التدريبية			
التكرار	مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المتغير
59	0.000	0.694**	مراحل البرامج التدريبية

\*\*دال عند مستوى دالة (0.01)

المصدر: بناء على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

تم استخدام اختبار معامل ارتباط ( بيرسون ) لمعرفة العلاقة بين مراحل البرامج التدريبية ومعايير أداء العاملين، النتائج المبينة في الجدول السابق تبين أن العلاقة بين برامج التدريب ومعايير أداء العاملين طردية وذات دلالة احصائية عالية جدا ( اقل او يساوي 0.001 ) مما يعني ان دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال البرامج المتبعة في التدريب تؤثر على مستوى أداء العاملين ايجابيا .

## خلاصة

تضمن هذا الفصل عرضاً لأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته وأهم المبادئ الأساسية التي تتميز بها البرامج التدريبية، والوقوف على بعض الحقائق والمعلومات تخص أداء العاملين التي مست البرامج التدريبية، ثم التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) .

كما تم التطرق إلى منهج الدراسة، وحدودها ومجتمع عينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى تطبيق دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال معرفة مستوى الممارسات المتبعة من قبل القائمين على البرامج التدريبية، وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج أفراد الدراسة حول جمع وتحليل المعلومات وتحديد الحاجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وكيفية تنفيذ وتقييم هذه البرامج، إضافة إلى ذلك تم دراسة معايير أداء العاملين.

يقصد بعملية تقييم أداء العاملين تلك العملية التي تقوم بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً، حيث تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطرق المناسبة للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتنحصر أهم معايير الأداء العاملين في الجودة التي تمثل مدى مطابقة أداء العامل لما هو متنتظر منه ( مستوى أداء العامل ) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العمال. والكمية التي يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل. والوقت الذي يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت ) و ما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال. وأخيراً الإجراءات التي تمثل خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

تسعى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات في كل مرحلة من مراحل تطورها إلى التكيف باستمرار مع التحولات العميقة لمحيطها ، حيث بينت الدراسة التي أجريت في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) كعينة من المؤسسات الاقتصادية، إن دور التدريب في تحسين أداء العاملين تم بمسئوى مقبول إلى حد ما ، كما أن معظم الدورات التدريبية التي تجري في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (ورقلة) المبينة في الجداول السابقة تشير إلى الموافقة والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي وهذا بالنظر إلى إمكانات المؤسسة من معايير مؤهلة لتدريب العاملين وهي عملية فعالة ولها اثر إيجابي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

#### نتائج الدراسة :

- وبالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول والبالغ 1.51، حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير إلى على الموافقة، وبانحراف معياري قيمته 0.39، يمكن القول على أن القائمين بمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات يولون اهتماماً بمرحلة جمع وتحليل المعلومات. انطلاقاً من متطلبات الوظيفة، الأمر الذي يدل على إدراك أهمية هذه المرحلة كخطوة أولى.

- إن عملية تحديد الحاجات التدريبية يقوم بها مدربون ومؤهلون لذلك، ويتم تحديد الحاجات التدريبية وفق أهداف البرنامج التدريبي، وكل هذا من اجل تصميمه وتنفيذه ثم تقييمه، حيث بلغ المتوسط الحسابي بالموافقة 1.38 بانحراف معياري 0.38 ويدل ذلك على انه انطلاقاً من متطلبات الوظيفة وحاجات العاملين وأداء مهامهم أو في حالة تغيير المهام وطبيعة العمل، الأمر الذي يدل على إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس في برنامج التدريب.

- لقد لخصت نتائج الدراسة محور تصميم البرامج التدريبية على أن البرنامج التدريبي يقوم بالموافقة على هذا المجال، إذ يشير المتوسط الحسابي إلى 1.58 بانحراف معياري 0.47 ويتبين من خلال هذه النتيجة إن هذه المرحلة تتم وفق حاجات ورغبات العاملين كما تتلاءم مع طبيعة عملهم بصورة واضحة ودقيقة، وتمكنهم من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة.



- لقد خلصت نتائج دراسة المحور تنفيذ البرامج التدريبية على أن البرامج التدريبية يقوم بتنفيذها مدربون ومؤهلون لذلك، ويتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، وانه يؤخذ بعين الاعتبار تحديد الوقت المناسب لعقد البرامج التدريبية لضمان تنفيذ البرامج التدريبية بصورة سليمة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي فقرات المجال الرابع 58.1 وانحراف معياري 48.

- وبشكل عام وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فقرات هذا المجال والبالغ 59.1 وانحراف معياري 84.0، عيقت من خلال هذه النتيجة أن الجهة المشرفة تقوم بملاحظة سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر أثناء التنفيذ ويتم تقييم البرنامج بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ويتم التقييم في ضوء معايير محددة مسبقا ويتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي، وفي ذلك تأكيد على كون عملية التقييم تتم بمنهجية منتظمة.

- وبشكل عام يتبين من نتائج الدراسة إن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور معايير أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بلغت قيمته 52.1 وانحراف معياري 66.0، مما يدل على أن دور التدريب الذي تؤذيه المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تؤثر على أداء العاملين.

#### توصيات الدراسة:

- على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات المتابعة والتجديد بصفة دورية وذلك تبعا للاحتياجات المتجددة والتي تتطور مع الفرد في مراحل تقدمه الوظيفي.
- على مصلحة تدريب الموارد البشرية في المؤسسة تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام مختلف الطرق في تحديد الحاجات التدريبية كتقييم الأداء ومشاركة العاملين.
- العمل على وضع أهداف لبرنامج التدريب والأداء تماشى ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

#### أفاق الدراسة:

يمكن تناول جوانب أخرى من الموضوع نقترح ما يلي:

- فعالية التدريب في أداء العاملين للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات.
- فعالية التدريب في المؤسسات المسعرة في البورصة.
- فعالية التدريب في المؤسسات الخدمية.

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
62	الاستبيان	01
66	صدق المحتوى لفقرات المجال الأول	02
67	صدق المحتوى لفقرات المجال الثاني	03
68	صدق المحتوى لفقرات المجال الثالث	04
69	صدق المحتوى لفقرات المجال الرابع	05
70	صدق المحتوى لفقرات المجال الخامس	06
71	صدق المحتوى لفقرات المجال السادس	07
72	ثبات الأداة	08
73	نتائج تحليل المعلومات الشخصية	09
75	نتائج تحليل وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب	10
77	نتائج تحليل المجال الأول	11
79	نتائج تحليل المجال الثاني	12
81	نتائج تحليل المجال الثالث	13
83	نتائج تحليل المجال الرابع	14
85	نتائج تحليل المجال الخامس	15
87	نتائج تحليل المجال السادس	16

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: التسيير LMD

تخصص: تسيير موارد بشرية

استمارة لقياس

دور التدريب في تحسين اداء العاملين  
دراسة ميدانية :بمؤسسة صناعة وتحويل السيارات

snvi

اخي الكريم ....اختي الكريمة ، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية واحترام وتقدير مني اما بعد :

هذا استبيان في اطار بحث علمي ،الرجاء الاجابة على كل الاسئلة

بكل موضوعية مؤكدة لكم ان كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل

بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث ،وشاكرين لكم حسن

تعاونكم

❖ الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها تعبر عن رأيكم

## معلومات عامة

- الجنس : ذكر  انثى
- العمر : 25 سنة فأقل  من 25 الى 40  من 40 فأكثر
- المستوى التعليمي : - ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  جامعي
- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل  من 6 سنوات الى 15 سنة  من 15 فأكثر
- نوع العمل : - اداري  - مالي  فني
- وجهة نظر عينة لدراسة لعملية التدريب :

1- ما هو الهدف من التدريب :

- زيادة الكفاءة وتحسين الاداء  التنبؤ التأقلم مع المتغيرات
- الوصول الى رضى الزبون

2- فما تتمثل مزايا التدريب :

- اكتساب الفرد خبرات جديدة  رفع الروح المعنوية للعمال
- اكتساب الفرد صفات تؤهله للشغل

3- ما هي المعايير التي تفضل ان تقيم على اساسها :

- الوقت  الكمية  الاجراءات  الجودة

4- اين تكمن الأهمية في تقييم اداء العاملين في المؤسسة :

- تزويد المؤسسة بمؤشرات عن الاداء  تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم

## محاور الاستبيان

المحاور	الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
جمع وتحليل المعلومات	1	توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية			
	2	تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي			
	3	تسمح البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين .			
تحديد الحاجات التدريبية	4	يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله .			
	5	اخضع للتدريب حسب حاجة اليه			
	6	البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين			
تصميم البرامج التدريبية	7	البرامج التدريبية تقدم مهارات انا بحاجة اليها			
	8	اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة			
	9	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين .			
تنفيذ البرامج التدريبية	10	البرامج التدريبي يتلاءم مع طبيعة عملي			
	11	يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة ودقيقة .			
	12	البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة			
تنفيذ البرامج التدريبية	13	يمتلك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب .			
	14	تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب			
	15	يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة الالتزام وحضورهم .			
	16	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف			

			التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية .	17	تقييم البرامج التدريبية
			التقييم يتعلق بمستوى العاملين .	18	
			التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	19	
			التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية	20	
			ساعدني التدريب في انجاز عملي بجودة .	21	معايير أداء العاملين
			مكنني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة	22	
			مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الاهداف المسطرة	23	
			يساعدني التدريب من تطبيق الاجراءات والاساليب المصرح باستخدامها	24	

الملحق رقم (1): صدق محتوى لفقرات المجال الأول

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 t1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Correlations

DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية	تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي	تسمح البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين	يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله	t1
توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية	Pearson Correlation	1	.087	.174	-.011-	.693**
	Sig. (2-tailed)		.517	.187	.934	.000
	N	59	58	59	59	59
تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي	Pearson Correlation	.087	1	-.111-	-.226-	.418**
	Sig. (2-tailed)	.517		.409	.088	.001
	N	58	58	58	58	58
تسمح البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين	Pearson Correlation	.174	-.111-	1	.261*	.496**
	Sig. (2-tailed)	.187	.409		.046	.000
	N	59	58	59	59	59
يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله	Pearson Correlation	-.011-	-.226-	.261*	1	.443**
	Sig. (2-tailed)	.934	.088	.046		.000
	N	59	58	59	59	59
t1	Pearson Correlation	.693**	.418**	.496**	.443**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	
	N	59	58	59	59	59

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

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

الملحق رقم (2) : صدق محتوى لفقرات المجال الثاني

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=X5 X6 X7 X8 T2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
```

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		اخضع للتدريب حسب حاجة اليه	البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين	البرامج التدريبية تقدم مهارات انا بحاجة اليها	اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة	T2
اخضع للتدريب حسب حاجة اليه	Pearson Correlation	1	.205	-.045	.171	.611**
	Sig. (2-tailed)		.119	.735	.196	.000
	N	59	59	59	59	59
البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين	Pearson Correlation	.205	1	.322	.211	.718**
	Sig. (2-tailed)	.119		.013	.109	.000
	N	59	59	59	59	59
البرامج التدريبية تقدم مهارات انا بحاجة اليها	Pearson Correlation	-.045	.322	1	-.049	.374**
	Sig. (2-tailed)	.735	.013		.711	.004
	N	59	59	59	59	59
اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة	Pearson Correlation	.171	.211	-.049	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.196	.109	.711		.000
	N	59	59	59	59	59
T2	Pearson Correlation	.611**	.718**	.374**	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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



الملحق رقم (3): صدق محتوى لفقرات المجال الثالث

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X9 X10 X11 X12 T3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة ودقيقة	البرامج التدريبي يتلاءم مع طبيعة عملي	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين	البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة	T3
يتم تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين	Pearson Correlation	.039	1	.412**	-.129	.001
	Sig. (2-tailed)	.769		.001	.332	
	N	59	59	59	59	59
البرامج التدريبي يتلاءم مع طبيعة عملي	Pearson Correlation	1	.039	.593**	.338**	.000
	Sig. (2-tailed)		.769	.000	.009	
	N	59	59	59	59	59
يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة ودقيقة	Pearson Correlation	.127	.090	.686**	.334**	.000
	Sig. (2-tailed)	.339	.498	.000	.010	
	N	59	59	59	59	59
البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة	Pearson Correlation	.334**	-.129	.671**	1	.000
	Sig. (2-tailed)	.010	.332	.000		
	N	59	59	59	59	59
T3	Pearson Correlation	.686**	.593**	.671**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

الملحق رقم (4): صدق محتوى لفقرات المجال الرابع

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X13 X14 X15 X16 T4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		يمتلك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب	تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب	يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة الالتزام وحضورهم	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف	T4
يمتلك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب	Pearson Correlation	1	.492**	.277*	.321*	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000	.034	.013	.000
	N	59	59	59	59	59
تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب	Pearson Correlation	.492**	1	.385**	.116	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.380	.000
	N	59	59	59	59	59
يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة الالتزام وحضورهم	Pearson Correlation	.277*	.385**	1	.011	.589**
	Sig. (2-tailed)	.034	.003		.935	.000
	N	59	59	59	59	59
المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف	Pearson Correlation	.321*	.116	.011	1	.591**
	Sig. (2-tailed)	.013	.380	.935		.000
	N	59	59	59	59	59
T4	Pearson Correlation	.799**	.695**	.589**	.591**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

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

الملحق رقم (5) : صدق محتوى لفقرات المجال الخامس

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X17 X18 X19 X20 T5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية	التقييم يتعلق بمستوى العاملين	التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية	T5
التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية	Pearson Correlation	1	.519**	.157	.137	.681**
	Sig. (2-tailed)		.000	.236	.302	.000
	N	59	59	59	59	59
التقييم يتعلق بمستوى العاملين	Pearson Correlation	.519**	1	.066	.429**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000		.618	.001	.000
	N	59	59	59	59	59
التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	Pearson Correlation	.157	.066	1	.207	.588**
	Sig. (2-tailed)	.236	.618		.115	.000
	N	59	59	59	59	59
التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.137	.429**	.207	1	.623**
	Sig. (2-tailed)	.302	.001	.115		.000
	N	59	59	59	59	59
T5	Pearson Correlation	.681**	.752**	.588**	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

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

الملحق رقم (6) : صدق محتوى لفقرات المجال السادس

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X21 X22 X23 X24 T6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Correlations

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Correlations						
		يساعدي التدريب من تطبيق الاجراءات والاساليب المصرح باستخدامها	مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الاهداف المسطرة	مكنني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة	ساعدي التدريب في انجاز عملي بجودة	T6
ساعدي التدريب في انجاز عملي بجودة	Pearson Correlation	.631**	-.044	.073	.256*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.741	.581	.050	
	N	59	59	59	59	59
مكنني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة	Pearson Correlation	.745**	.356**	.530**	.256*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.050	
	N	59	59	59	59	59
مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الاهداف المسطرة	Pearson Correlation	.706**	.531**	1	.530**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.581	
	N	59	59	59	59	59
يساعدي التدريب من تطبيق الاجراءات والاساليب المصرح باستخدامها	Pearson Correlation	.588**	1	.531**	-.044	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.741	
	N	59	59	59	59	59
T6	Pearson Correlation	1	.588**	.706**	.745**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59

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

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

الملحف رقم (7) : ثبات الأداة

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
  
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	90.6
	Excluded <sup>a</sup>	6	9.4
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	20

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X21 X22 X23 X24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
  
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	92.2
	Excluded <sup>a</sup>	5	7.8
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.526	4



الملحق رقم (8) : نتائج تحليل المعلومات الشخصية

```
FREQUENCIES VARIABLES=R1 R2 R3 R4 R5
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	نوع العمل
N	Valid	59	59	59	59	58
	Missing	5	5	5	5	6
Mean		1.12	2.34	2.93	2.08	2.00
Std. Deviation		.326	.685	.828	.877	.918

### Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	52	81.2	88.1	88.1
	أنثى	7	10.9	11.9	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة فأقل 25	7	10.9	11.9	11.9
	من 25 إلى 40	25	39.1	42.4	54.2
	من 40 فأكثر	27	42.2	45.8	100.0
Total		59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبتدائي	1	1.6	1.7	1.7
	متوسط	19	29.7	32.2	33.9
	ثانوي	22	34.4	37.3	71.2
	جامعي	17	26.6	28.8	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات فأقل 5	20	31.2	33.9	33.9
	من 6 سنوات الى 15 سنة	14	21.9	23.7	57.6
	من 15 فأكثر	25	39.1	42.4	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

نوع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداري	24	37.5	41.4	41.4
	مالي	10	15.6	17.2	58.6
	فني	24	37.5	41.4	100.0
	Total	58	90.6	100.0	
Missing	System	6	9.4		
Total		64	100.0		



الملحق رقم (9) : نتائج تحليل وجهة نظر عينة الدراسة لعملية التدريب

FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

### Statistics

		الهدف من التدريب	مزايا التدريب	المعايير التي تفضل ان تقيم على اساسها	الأهمية في تقييم اداء العاملين في المؤسسة
N	Valid	44	51	49	54
	Missing	20	13	15	10
Mean		1.30	1.69	3.33	2.37
Std. Deviation		.668	.860	1.179	.896

## Frequency Table

### الهدف من التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	زيادة الكفاءة وتحسين الاداء	36	56.2	81.8	81.8
	التنبؤ التأقلم مع المتغيرات	3	4.7	6.8	88.6
	الوصول الى رضى الزبون	5	7.8	11.4	100.0
	Total	44	68.8	100.0	
Missing	System	20	31.2		
Total		64	100.0		

### مزايا التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اكتساب الفرد خبرات جديدة	29	45.3	56.9	56.9
	رفع الروح المعنوية للعمال	9	14.1	17.6	74.5
	اكتساب الفرد صفات تؤهله للشغل	13	20.3	25.5	100.0
	Total	51	79.7	100.0	
Missing	System	13	20.3		
Total		64	100.0		

المعايير التي تفضل ان تقيم على اساسها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الوقت	9	14.1	18.4	18.4
	الكمية	1	1.6	2.0	20.4
	الأجراءات	4	6.2	8.2	28.6
	الجودة	35	54.7	71.4	100.0
	Total	49	76.6	100.0	
Missing	System	15	23.4		
Total		64	100.0		

الأهمية في تقييم اداء العاملين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تزويد المؤسسة بمؤشرات عن الاداء	13	20.3	24.1	24.1
	تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء	10	15.6	18.5	42.6
	تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم	29	45.3	53.7	96.3
	4	2	3.1	3.7	100.0
	Total	54	84.4	100.0	
Missing	System	10	15.6		
Total		64	100.0		

الملحق رقم (10): نتائج تحليل المجال الأول

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

### Statistics

		توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية	تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي	تسمح البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين .	يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله
N	Valid	59	58	59	59
	Missing	5	6	5	5
Mean		1.93	1.55	1.19	1.39
Std. Deviation		.926	.799	.508	.743

## Frequency Table

توفر عملية جمع وتحليل المعلومات كافة البيانات التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	27	42.2	45.8	45.8
	غ موافق	9	14.1	15.3	61.0
	محايد	23	35.9	39.0	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات توجيهات في مجال عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	37	57.8	63.8	63.8
	غ موافق	10	15.6	17.2	81.0
	محايد	11	17.2	19.0	100.0
	Total	58	90.6	100.0	
Missing	System	6	9.4		
Total		64	100.0		

. تسمح البرامج التدريبية بتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	51	79.7	86.4	86.4
	غ موافق	5	7.8	8.5	94.9
	محايد	3	4.7	5.1	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

يمتلك العامل حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	45	70.3	76.3	76.3
	غ موافق	5	7.8	8.5	84.7
	محايد	9	14.1	15.3	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

الملحق رقم (11): نتائج تحليل المجال الثاني

FREQUENCIES VARIABLES=X5 X6 X7 X8  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

**Statistics**

		اخضع للتدريب حسب حاجة اليه	البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين	البرامج التدريبية تقدم مهارات انا بحاجة اليها	اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة
N	Valid	59	59	59	59
	Missing	5	5	5	5
Mean		1.47	1.44	1.14	1.492
Std. Deviation		.704	.676	.434	.7514

**Frequency Table**

اخضع للتدريب حسب حاجة اليه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	38	59.4	64.4	64.4
	غ موافق	14	21.9	23.7	88.1
	محايد	7	10.9	11.9	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	39	60.9	66.1	66.1
	غ موافق	14	21.9	23.7	89.8
	محايد	6	9.4	10.2	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		

البرامج التدريبية تحدد حسب احتياجات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	39	60.9	66.1	66.1
غ موافق	14	21.9	23.7	89.8
محايد	6	9.4	10.2	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

البرامج التدريبية تقدم مهارات انا بحاجة اليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	53	82.8	89.8	89.8
غ موافق	4	6.2	6.8	96.6
محايد	2	3.1	3.4	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

اخضع للتدريب عند شغل وظائف جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	39	60.9	66.1	66.1
غ موافق	11	17.2	18.6	84.7
محايد	9	14.1	15.3	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

الملحق رقم (12) : نتائج تحليل المجال الثالث

```
FREQUENCIES VARIABLES=X9 X10 X11 X12
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

Statistics					
		يتم تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين	البرامج التدريبية يتلاءم مع طبيعة عملي	يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة ودقيقة	البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة
N	Valid	59	59	59	59
	Missing	5	5	5	5
Mean		1.73	1.39	1.59	1.63
Std. Deviation		.784	.695	.853	.849

## Frequency Table

يتم تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	28	43.8	47.5	47.5
	غ موافق	19	29.7	32.2	79.7
	محايد	12	18.8	20.3	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

البرامج التدريبية يتلاءم مع طبيعة عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	43	67.2	72.9	72.9
	غ موافق	9	14.1	15.3	88.1
	محايد	7	10.9	11.9	100.0
	Total	59	92.2	100.0	

Missing	System	5	7.8	
Total		64	100.0	

يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للعمال بصورة واضحة ودقيقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	38	59.4	64.4	64.4
	غ موافق	7	10.9	11.9	76.3
	محايد	14	21.9	23.7	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

البرنامج التدريبي سهل يمكنني من تحصيل المفاهيم والمعارف بسهولة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	36	56.2	61.0	61.0
	غ موافق	9	14.1	15.3	76.3
	محايد	14	21.9	23.7	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		



الملحق رقم (13) : نتائج تحليل المجال الرابع

FREQUENCIES VARIABLES=X13 X14 X15 X16  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

**Statistics**

		يمتلك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب	تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب	يهتم القائمون على البرامج التدريبية بمتابعة الالتزام وحضورهم	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف
N	Valid	59	59	59	59
	Missing	5	5	5	5
Mean		1.47	1.32	1.36	1.98
Std. Deviation		.817	.600	.689	.820

**Frequency Table**

يمتلك المدربون الخبرات العلمية اللازمة للتدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	43	67.2	72.9	72.9
	غ موافق	4	6.2	6.8	79.7
	محايد	12	18.8	20.3	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	44	68.8	74.6	74.6
	غ موافق	11	17.2	18.6	93.2
	محايد	4	6.2	6.8	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		

تجري البرامج التدريبية في وقتها المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	44	68.8	74.6	74.6
	غ موافق	11	17.2	18.6	93.2
	محايد	4	6.2	6.8	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

يهتم القامون على البرامج التدريبية بمتابعة الالتزام وحضورهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	45	70.3	76.3	76.3
	غ موافق	7	10.9	11.9	88.1
	محايد	7	10.9	11.9	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

المدة الزمنية للبرنامج التدريبي كافية لتحصيل المعارف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	31.2	33.9	33.9
	غ موافق	20	31.2	33.9	67.8
	محايد	19	29.7	32.2	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

الملحق رقم (14): نتائج تحليل المجال الخامس

FREQUENCIES VARIABLES=X17 X18 X19 X20  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

**Statistics**

		التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية	التقييم يتعلق بمستوى العاملين	التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية	التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية
N	Valid	59	59	59	59
	Missing	5	5	5	5
Mean		1.51	1.61	1.98	1.25
Std. Deviation		.704	.788	.861	.604

**Frequency Table**

التقييم يتم بمجرد الانتهاء من البرامج التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	36	56.2	61.0	61.0
	غ موافق	16	25.0	27.1	88.1
	محايد	7	10.9	11.9	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

التقييم يتعلق بمستوى العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	34	53.1	57.6	57.6
	غ موافق	14	21.9	23.7	81.4
	محايد	11	17.2	18.6	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		

التقييم يتعلق بمستوى العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	34	53.1	57.6	57.6
Valid غ موافق	14	21.9	23.7	81.4
Valid محايد	11	17.2	18.6	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

التقييم يتعلق بحاجتي قبل العملية التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	22	34.4	37.3	37.3
Valid غ موافق	16	25.0	27.1	64.4
Valid محايد	21	32.8	35.6	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

التقييم يزيد من مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	49	76.6	83.1	83.1
Valid غ موافق	5	7.8	8.5	91.5
Valid محايد	5	7.8	8.5	100.0
Total	59	92.2	100.0	
Missing System	5	7.8		
Total	64	100.0		

الملحق رقم (15): نتائج تحليل المجال السادس

FREQUENCIES VARIABLES=X21 X22 X23 X24  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

[DataSet1] C:\Users\tahar khamra\Desktop\Nouveau dossier\appliquation SOUIGAT.sav

**Statistics**

		مكثني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة	مكثني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الاهداف المسطرة	مكثني التدريب من تطبيق الاجراءات والاساليب المصرح باستخدامها
N	Valid	59	59	59
	Missing	5	5	5
Mean		1.44	1.47	1.61
Std. Deviation		1.418	.838	.851

**Frequency Table**

ساعدي التدريب في انجاز عملي بجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	48	75.0	81.4	81.4
	غ موافق	4	6.2	6.8	88.1
	محايد	6	9.4	10.2	98.3
	11	1	1.6	1.7	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

مكثني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	44	68.8	74.6	74.6
	غ موافق	2	3.1	3.4	78.0
	محايد	13	20.3	22.0	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		

مكنني التدريب من رفع انتاجية الكميات المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	44	68.8	74.6	74.6
	غ موافق	2	3.1	3.4	78.0
	محايد	13	20.3	22.0	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

مكنني التدريب من استغلال الوقت لتحقيق الاهداف المسطرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	37	57.8	62.7	62.7
	غ موافق	8	12.5	13.6	76.3
	محايد	14	21.9	23.7	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

يساعدني التدريب من تطبيق الاجراءات والاساليب المصرح باستخدامها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	41	64.1	69.5	69.5
	غ موافق	4	6.2	6.8	76.3
	محايد	14	21.9	23.7	100.0
	Total	59	92.2	100.0	
Missing	System	5	7.8		
Total		64	100.0		

## قائمة المراجع

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن ن 2008.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت 1979.
3. احمد بن عيشاوي،التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة الماجستير،جامعة ورقلة، 2003.
4. بلال خلف السكارته ، اتجاهات حديثة في التدريب دار المسير للنشر والتوزيع ،عمان / الأردن 2006.
5. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران لنشر ، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة ، الأردن، 2009.
6. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير،غير منشورة ،جامعة ورقلة،2011.
7. سعد عامر أبو شدي، إدارة المواد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ن 2011.
8. طاهر محسن، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
9. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
10. عزوي نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
11. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1992.
12. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية دارة الأفراد، جامعة ، الأردن 2004.
13. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية،دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.