



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال (NAFTAL) بولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبة:

– بلعور فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

لجنة المناقشة

الاسم الأستاذ ولقبه	الرتبة العلمية	الجامعة	الهمة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيساً
بن موسى عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفاً
صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2024-2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال (NAFTAL) بولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة:

– بلعور فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

لجنة المناقشة

اسم الأستاذ ولقبه	الرتبة العلمية	الجامعة	الهمة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيساً
بن موسى عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفاً
صيتي عبد اللطيف	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

الإهداء

بسم الله بدأت، وبالعقل فكرت، وباللسان عبرت، وبالقلم خطت.

إلى كل من بذل قطرة دم، ونبضة حب، في سبيل الدين، والعلم والوطن.

إلى كل من إسمها عال وقدرها يلوح في العالاي وطيفهما لا يغيب ولن يغيب

عن حياتي.

إلى أمي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى كل من جمعتني معه لحظة خير وعلاقة محبة،

أهدي ثمرة عملي هذا.

فاطمة الزهراء



شكر وعرفان:

اللهم إنني أحمده وأشكرك على جزيل عطائك ملء السماوات والأرض وملء وراء ذلك

اللهم أجعل عملي هذا لقلبي ضياء ولبصري جلاء ولأسقامي دواء

أتقدم بالشكر إلى الدكتور * بن موسى عمر * على إشرافه على هذا العمل

وكما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.

وإلى كل عمال مؤسسة نفضال بغرداية

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة

المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة نفطال غرداية باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على إتباع المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج spss لمعالجة الإحصائية، وبعد تحليل النتائج تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء الموظفين في مؤسسة نفطال غرداية عند مستوى دلالة 5%، ما يؤكد فعالية البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة تُعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية، مما يدل على أن أثر التدريب كان مقاربا بغض النظر عن الاختلافات الفردية. وبالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة وجود أثر ملموس وذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء، مما يعزز من أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تحسين أداء، أداء، عملية تدريبية.

Abstract:

This study aims to identify the role of training in improving employee performance in economic institutions, through an applied study at the level of Naftal Ghardaia, considering that training is a basic topic of management in the current era due to its direct connection to the development and continuous improvement of the knowledge, skills and capabilities of individuals. To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach and relied on the questionnaire as the main tool for collecting data. The SPSS program was used for statistical processing.

After analyzing the results, it was found that there is a statistically significant relationship between training and improved employee performance at the Naftal Corporation in Ghardaia at a significance level of 5%, confirming the effectiveness of training programs in enhancing employee efficiency. The results also showed no significant differences in the average responses of sample members attributable to their personal and job characteristics, indicating that the impact of training was convergent, regardless of individual differences. In addition, the study demonstrated a tangible and statistically significant impact of training on performance, reinforcing the importance of investing in human resource development as a strategic option for improving organizational performance.

Keywords: training, performance improvement, employee performance
Training process.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وأداء الموظفين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وأداء الموظفين
07	المطلب الأول: ماهية التدريب
07	الفرع الأول: تعريف التدريب.
08	الفرع الثاني: أنواع التدريب
12	الفرع الثالث: أهمية وأهداف التدريب
13	المطلب الثاني: ماهية أداء الموظفين
13	الفرع الأول: تعريف الأداء
14	الفرع الثاني: أهمية الأداء
15	الفرع الثالث: أنواع الأداء.
18	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموظفين
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات المحلية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التدريب في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة نפטال بولاية غرداية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
26	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
28	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
32	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
36	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
36	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: إتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
45	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
27	يبيّن كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	(1-II)
27	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-II)
30	أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	(3-II)
33	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	(4-II)
34	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	(5-II)
35	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	(6-II)
36	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	(7-II)
40	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التدريب داخل المؤسسة.	(8-II)
42	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الأداء داخل المؤسسة.	(9-II)
45	اختبار التوزيع الطبيعي.	(10-II)
46	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.	(11-II)
48	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس.	(12-II)
49	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر.	(13-II)
50	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.	(14-II)
51	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة.	(15-II)
52	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للإطار الوظيفي	(16-II)
53	نتائج اختبار أثر التدريب على الأداء	(17-II)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج ومتغيرات الدراسة	(1-II)
11	أنواع التدريب	(1-I)
37	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(2-II)
38	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-II)
38	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(4-II)
39	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإطار الوظيفي	(5-II)
40	يبيّن تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(6-II)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
36	الاستبيان	01
66	قائمة المحكمين	02
66	الصدق والثبات	03
67	الاحصاء الوصفي لاتجاهات العينة	04
69	اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط	05
70	الاختبارات الإحصائية	06
72	الانحدار البسيط	07
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال بولاية غرداية	08
75	طلب تسهيل مهمة	09

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى بإهتمام كبير من طرف المؤسسات نظرا لأهميتها الفائقة وقدراتها على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز إلى البعد الإستراتيجي للعنصر البشري والإستثمار فيه.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء موظفيها، وذلك من خلال تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقتهم مع وظائفهم الحالية، وهذا ما يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تدريب الموظفين.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسة البترولية الجزائرية بفعل تأثير العولمة ومن بينها مؤسسة نفطال، استدعت إلى ضرورة إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التدريب المستمر والتجديد بإستمرار بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة الموظف القادر على الإبداع والإبتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور في ظل الإقتصاد العالمي الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الجديدة، ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

كيف يساهم التدريب في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة نفطال بولاية غرداية؟

أولا: التساؤلات الفرعية:

التساؤلات الفرعية التي يمكن أن تنبثق من هذه الإشكالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين بمؤسسة نفطال بولاية غرداية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بمؤسسة نفطال تعزى للمعلومات الشخصية والوظيفية؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في مؤسسة نفطال؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين التدريب وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن بين الفرضيات المقترحة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب وأداء الموظفين داخل مؤسسة نפטال.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمعلومات الشخصية والوظيفية بين الموظفين بمؤسسة نפטال.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في مؤسسة نפטال.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

- تتعدد أسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع، نذكر منها:
- الميل الشخصي لهذا الموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد يتعلق به.
 - كون الموضوع يدخل في مجال تخصص إدارة الموارد البشرية.
 - الرغبة في إثراء مكتبة جامعة غرداية بمثل هذه المواضيع.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دور التدريب الفعال في المؤسسات الاقتصادية في تحسين أداء الموظفين.
- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.

خامسا: أهمية الدراسة

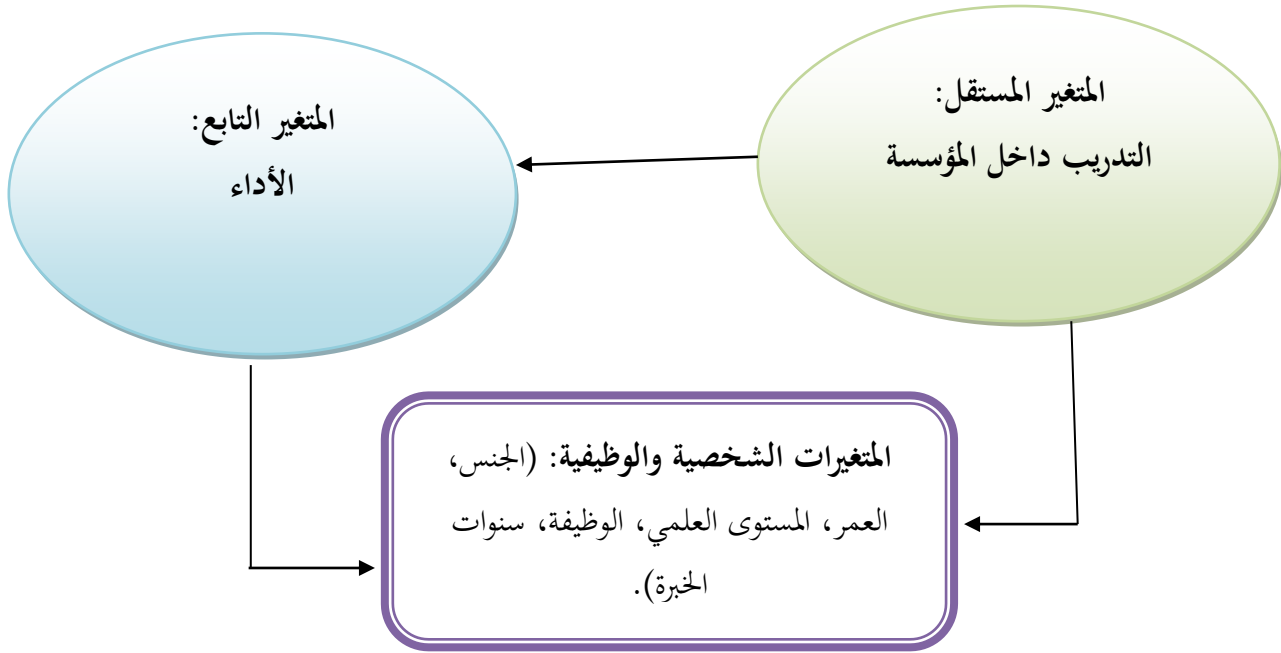
تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية واضحة حول الدور المحوري للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي، وهذا كونه ممارسة إدارية حيوية، فهو يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير أداء الموظفين، ودعم القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتحسين أدائها والإطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتدريب الموظفين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإقتصادي الجزائري، وكإستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإقتصادي.

سادسا: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التدريب.

المتغير التابع: أداء الموظفين.

الشكل رقم (I-1): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

سابعا: حدود الدراسة

حتى تتمكن الدراسة من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود كما يلي:

-الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة نفطال (NAFTAL) ولاية غرداية.

-الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 02 مارس 2025 إلى 30 أبريل 2025.

-الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية في مؤسسة نفطال (NAFTAL) ولاية غرداية.

-الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من الموظفين في مؤسسة نفطال (NAFTAL) ولاية غرداية.

ثامنا: منهج الدراسة

من أجل اختبار الفرضيات، والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على ما يلي: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات على الإستبيان.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه تم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وأداء الموظفين إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، أشرنا في المطلب الأول إلى ماهية التدريب، والمطلب الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية أداء الموظفين أما المطلب الثالث تطرقنا فيه إلى دور التدريب في تحسين أداء الموظفين والمبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية وإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة مؤسسة نفطال بغرداية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتدريب وأداء الموظفين

تمهيد:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة المعاصرة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجاتها الحالية والمستقبلية في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديهم داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من ماهية التدريب، أهميته وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم إلى ماهية تحسين الأداء وكذلك دور التدريب في تحسين أداء الموظفين.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وأداء الموظفين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وأداء الموظفين

يعتبر التدريب مساهماً أساسياً في تطوير وتنمية المورد البشري، الذي يعد وسيلة أساسية وهامة لا يمكن لأي مؤسسة أن تستغني عنها، لما له من دور في نجاح عمل المؤسسة وزيادة كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالأفكار والمعارف والمهارات اللازمة لذلك.

المطلب الأول: ماهية التدريب

للتدريب دور أساسي في تحسين الأداء وتطويره داخل المؤسسات وكذا مساهمته في التنمية المهنية والرفع من الإنتاج بكفاءة عالية، إنه أهم الدعائم التي تزود المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات التي تتضمن أداء الأعمال بفعالية وكفاءة. وهو ما تظهر نتائجه على الأداء العام للمؤسسات.

الفرع الأول: تعريف التدريب.

شغل موضوع التدريب الدارسين والمختصين في هذا المجال فقدمت عدة تعريفات له، نذكر منها:

بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجملته تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة إحتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.¹

يعرف "فيليبو ادوارد" التدريب "هو النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد".²

كما يعرفه نجيب شاويش التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها³

كما يعتبر التدريب "هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة".⁴

¹ أحمد حسن طعاني، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة 1، 2013، ص 17.

² عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان، الطبعة، 2017، ص 18.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 232.

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 108.

الفرع الثاني: أنواع التدريب

قسم الباحثون في هذا المجال التدريب إلى عدة تقسيمات، فهناك من يصنفها حسب الهدف ومنهم من يصنفها حسب المستوى التنظيمي وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف.

1- حسب مرحلة التوظيف والمستوى التنظيمي:

تصنف أنواع التدريب بالنظر إلى مرحلة التوظيف كالآتي¹:

أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: (ويقصد به تدريب العاملين الجدد)

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسنداً لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضاً بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياساتها وبالمهام والمسؤوليات التي عين فيها كل فرد منهم وبكيفية النهوض بأعبائها وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

ب- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز أعمالهم، وتطوير معارفهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من قبل؛ مما يؤدي إلى رفع قدراتهم ومعنوياتهم وكفاءتهم في العمل.

وبالنظر إلى المستوى التنظيمي يصنف إلى ما يلي²:

أ- **التدريب المهني**: يمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداؤهم إكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.

¹ عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل بتشاد، 2021_2022، ص 29.

² عبد الحكيم جري، دور تدريب وتخفيف الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص 29_30.

ب-التدريب الإداري: ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.

ج-التدريب الإشرافي: يشمل هذا النوع من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم، لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيمي غير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

د-تدريب المدربين: ويتم تدريب المدربين ب في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية، إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الانسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا، كما يستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والادارية السائدة.

2. حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان الذي تجري فيه العملية التدريبية إلى:

أ. التدريب داخل المؤسسة: يقوم هذا النوع من التدريب على الاعتماد على مدربين ينتمون إلى المؤسسة أو من خارجها، بحيث تتعاقد معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم ذلك في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل¹

¹ عوض الله محمد علي محمد المهدي، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الامام المهدي، السودان، 2017، ص26.

ب. التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزءاً من نشاطها التدريبي إلى خارج المؤسسة، ويتم عن طريق الاستعانة بمؤسسات متخصصة في التدريب أو في بعض الأحيان تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.¹

3. حسب الهدف منه: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الهدف إلى ثلاث أنواع وهي كالآتي:²

1-تدريب المهارات: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدربين ببعض المهارات والخبرات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

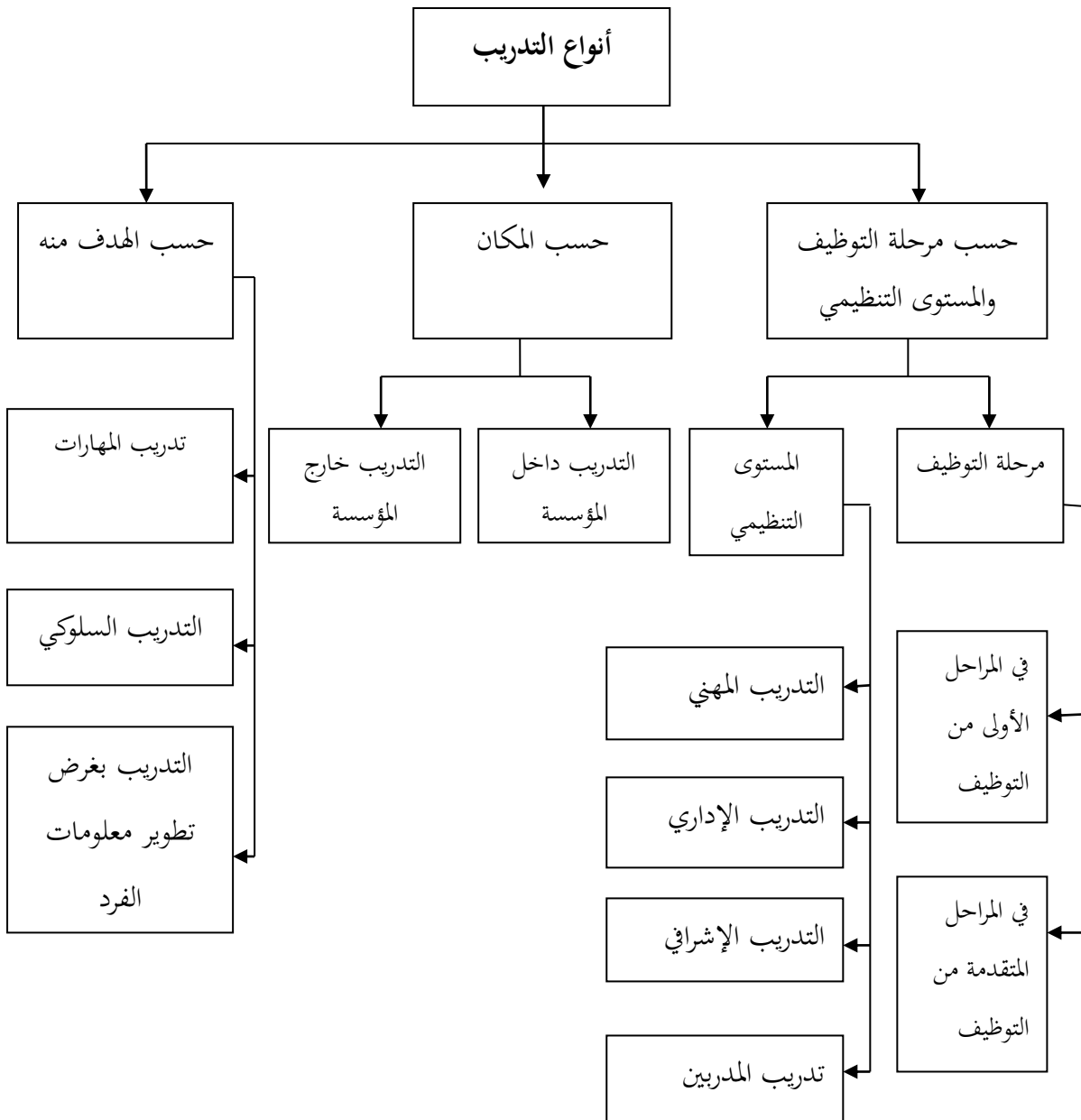
2-التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يؤدي هذا إلى تغيير وجهات نظر المتدربين واتجاهاتهم وقناعاتهم بفكرة معينة.

3-التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد: هدفه تطوير معلومات الفرد عن موضوع ما وإحاطته بكل ما هو جديد متعلق به ويعد تدريباً من النوع الإخباري.

¹ علاء الدين سكساك، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - 1-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص موارد البشرية، 2017، ص13.

² بديعة بوشارب، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج -البويرة، 2018-2019، ص23.

الشكل رقم 01: أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة

الفرع الثالث: أهمية وأهداف التدريب

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تدريب العمال لما له من أهمية في اكساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة، وبالتالي فالتدريب يسعى لتحقيق عدة أهداف تخدم المؤسسة مما أكسبه أهمية كبيرة، وهذا ما نوضحه فيما يلي:

أولاً: أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة ترجع إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها منه، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات و إكتساب الخبرات.

-التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

-إمكانية إكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.

- توحيد وتنسيق إتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- رفع مستوى الكفاءة الانتاجية.

-تنمية الإستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

ثانياً: أهداف التدريب

لا يهدف التدريب إلى توفير الخبرات والمهارات للأفراد فقط، وإنما يتعداه إلى زيادة الرغبة في استخدام أفضل لقدراتهم وإمكانياتهم وانطلاقاً من هذا يمكن استنتاج أن الهدف من التدريب هو تحقيق ما يلي:

1-ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة لسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، حيث أن الزيادة في الإنتاجية مرتبطة برغبته في أداء العمل.

2-توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجا كما ونوعاً، وهذا من خلال توعيته بأهداف المشروع وأهمية العمل الذي يقوم به مما يساهم في تحقيق تلك الأهداف.

¹ حسن أحمد طعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، المرجع السابق، ص 26_27.

- 3- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء عملهم واهتمامهم به.
- 4-زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم للترقية في مناصب وظيفية أعلى.
- 5-رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل من خلال إتاحة الفرصة له للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتكنولوجي.¹

المطلب الثاني: ماهية أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، لما له من تأثير مباشر على مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها. فالمؤسسات، مهما بلغت درجة تطورها التقني والتنظيمي، تبقى مرهونة بمدى كفاءة المورد البشري وأدائه في تنفيذ المهام الموكلة إليه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

تعددت التعاريف المتعلقة بالأداء، ويمكن أن نختار منها ما يلي:

يعرف الأداء بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحولية الكمية والكيفية".²

عرفه "Murphy" بأنه إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين.³

ويعرف أيضا على أنه: "تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو ما مجموعة للقيام به".⁴

¹ محمود عبد الله يوسف محمد، عبد النبي صلاح الدين، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة- القاهرة، مصر، 2010، ص11.

² كمال بو الشرش، الثقافة والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص84.

³ Murphy. K R. Dimension of job performance in R. Dillon et j. pelligrino ed, testing: Applied and Newyork , theorcal perspetives, proeger, 1989, p109.

⁴ احمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسات لهذا في هي تسعى لتحسينه والرفع منه لأنه يعد من أهم المعايير المؤثرة لأي تقدم فيها، ويمكن تلخيص أهميته فيما يلي:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يساهم التقييم الدقيق للأداء في الكشف عن أوجه القصور لدى الموظفين، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية ملائمة لتطوير مهاراتهم وتحسين كفاءتهم. ولا يتم تحديد هذه الاحتياجات بشكل عشوائي، بل بناءً على بيانات موضوعية تعكس متطلبات تحسين الأداء.

- **إرساء نظام عادل للحوافز والمكافآت:** تعتمد منظومة الحوافز والمكافآت على مستوى الجهد المبذول والنتائج المحققة من قبل العاملين. ومن هنا، يبرز تقييم الأداء مدى إنجاز الموظف وكفاءته في تنفيذ المهام، ما يتيح للإدارة وضع نظام تحفيزي منصف.

- **تنفيذ قرارات النقل والترقية:** يساعد التقييم الموضوعي للأداء في تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية، ويمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن نقل أو ترقية الأفراد ذوي الكفاءة إلى المناصب التي تتناسب مع قدراتهم، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

- **تشخيص معوقات العمل:** يعد تقييم الأداء أداة مهمة لتحديد نقاط القوة والضعف سواء في أداء الأفراد أو في السياسات والأنظمة المعتمدة داخل المؤسسة. كما يساعد في رصد المشاكل المرتبطة بالأجهزة أو البنية التحتية، مما يمكن الإدارة من إجراء تحسينات مستمرة وتعديلات فعالة في بيئة العمل.¹

¹ ضمير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2007، ص 152-154.

الفرع الثالث: أنواع الأداء.

يوجد عدة أنواع من الأداء وذلك لإختلاف معيار تصنيفه من باحث لآخر يمكن أن نذكرها فيما يلي:

1-حسب معايير المصدر:

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

أ- الأداء الداخلي: ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:¹

-الأداء البشري: هو بمثابة الميزة التنافسية في المؤسسة لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يتعداه إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.²

-الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لإستثماراتها بفعالية.

-الأداء المالي: وهذا من خلال استخدام المؤسسة لإمكانياتها المالية المتاحة، فمثلا في المؤسسة العمومية تقوم الدولة بتسخير وسائل هامة للإستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات المالية الممنوحة لضمان تقديم خدماتها العمومية.³

ب- الأداء الخارجي: يتجلى هذا النوع من الأداء في مدى استجابة المؤسسة للتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، بل وفي قدرتها على استباقها، وعليه فإن نجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بمدى قدرتها على تحقيق انسجام وتكيف فعال بين أنشطتها والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها.⁴

¹ Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2^{eme} édition, paris Librairie, 1999, p 236.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص23.

³ صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص136-141.

⁴ إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص87.

2- حسب معيار الشمولية:

وينقسم إلى نوعين:

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، من خلال تضافر جميع الوظائف والمصالح الفرعية للمؤسسة.¹

ب- الأداء الجزئي: يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى كل نظام فرعي داخل المؤسسة، ويتعلق بوظيفة تنظيمية محددة يركّز فيها على تحقيق أهدافه الخاصة، دون أن يكون موجها بالضرورة نحو أهداف الأنظمة الأخرى. وعند نجاح كل نظام فرعي في بلوغ أهدافه، يتكامل ذلك ليسهم في تحقيق الأداء العام للمؤسسة ككل.²

3- حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء بحسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة في:

أ - أداء الوظيفة المالية: يتمثل في ضمان الاستخدام السليم والعقلاني، والفعال للاعتمادات المالية المخصصة. ويُقاس هذا الأداء من خلال مدى التزام العمليات المالية بالشرعية والصحة، وتفادي المخالفات كالتزوير أو الاختلاس.³

ب - أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من بلوغ مستويات عالية من الإنتاجية، مع الالتزام بجودة معينة، ضمن حدود إمكانياتها المتاحة وتكاليف منخفضة تسمح لها بالبقاء في ظل التنافس الشديد.⁴

ج - أداء وظيفة التسويق: ويتحقق هذا النوع من الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى الزبائن.... الخ.⁵

¹ عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000-2002)، مذكرة تخرج مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2001-2002، ص3.

² عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، ص486.

³ صرار عبد الوحيد، المرجع السابق، ص136.

⁴ نايل عبد الحفاظ العوالة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص83-84.

⁵ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص26.

د - أداء وظيفة الأفراد: ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من مديري ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها: كمية الإنتاج والجودة الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور ومعالجة شكاوى العملاء، التعاون مع الزملاء.

4- حسب معيار الطبيعة:

وينقسم الأداء حسب أهداف المؤسسة إلى ما يلي:

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها.

ب - الأداء الاقتصادي: ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام أموالها وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها.¹

¹ نايل عبد الحافظ العولة، المرجع السابق، ص 85-86.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموظفين

يعد التدريب من أهم الأنشطة الاستراتيجية التي تحظى باهتمام بالغ داخل المؤسسات المعاصرة، نظرا لدوره المحوري في تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية. فهو لا يقتصر فقط على تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم، بل يتعدى ذلك إلى تنمية قدراتهم الفكرية والعملية، بما يواكب متطلبات البيئة المتغيرة والتحديات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات. وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، أصبح من الضروري أن تتلاءم كفاءات العاملين مع هذه المستجدات لضمان بقاء المؤسسة في موقع تنافسي متقدم.

إن التغير المستمر في أساليب العمل ووسائل الإنتاج يستدعي من المؤسسات أن تعتمد برامج تدريبية فعالة ومواكبة لهذه التطورات، سواء من خلال مراكز التدريب الداخلية أو عبر التعاون مع جهات متخصصة. فالتدريب لم يعد خيارا، بل ضرورة حتمية تفرضها طبيعة العصر. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها استكمال طبيعي ومكمل لعملية التوظيف، إذ لا يكفي أن يتم اختيار الموظف وتعيينه، بل يجب أن يخضع لبرامج تدريبية منهجية تهدف إلى تهيئته لأداء المهام بكفاءة، وتطوير أدائه بشكل مستمر.

ومن هنا، يتضح أن الاستثمار في التدريب ليس مجرد نشاط ثانوي، بل هو عنصر رئيسي في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتجلى أثره الإيجابي من خلال مجموعة من النتائج وهي تحسين الأداء العام للعاملين، سواء من حيث الكفاءة الإنتاجية (الكمية) أو من حيث جودة العمل (النوعية)، تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، مما يساهم في تحسين مناخ العمل وزيادة التفاهم والتعاون بين الأفراد، وتعميق شعور الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال إشراكهم في مسار التطوير المؤسسي، وأيضا تقليل معدلات الغياب ودوران العمالة، نتيجة زيادة رضا العاملين عن العمل وتقديرهم للفرص التي تتيحها لهم المؤسسة للنمو المهني، وكذلك رفع وعي العاملين بأهمية التعلم المستمر، وتحفيزهم على البحث الذاتي عن المعرفة والتجديد، بما يعزز ثقافة الابتكار والتطور داخل المنظمة، وبذلك فإن التدريب يُعد ركيزة أساسية لبناء منظمة متطورة، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة¹.

¹ علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 143-144.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تغطي الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث بأهمية بالغة في دعم البحوث الجارية، وذلك لما توفره معلومات ذات العلاقة بالجانب النظري مروراً بمنهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها، والتي يمكن اعتبار نتائجها منطلقاً لدراسات لاحقة، تختبر تلك النتائج في مجالات مكانية وزمانية مغايرة وتشكل في مجملها زخماً معرفياً يفيد الباحث والباحث العلمي.

المطلب الأول: الدراسات المحلية العربية

الدراسة الأولى:

دراسة "عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل بتشاد، 2021_2022.

هدفت هذه الدراسة قياس أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، والتعرف على أنواع البرامج التدريبية المعتمدة في هذه المؤسسات. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراحل العملية التطبيقية وبين تحسين مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية المقدمة وبين تحسين مستوى أداء العاملين.

الدراسة الثانية:

دراسة "جميلة عباس" بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه ل. م. د فب العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات العمل، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين في النظام المصرفي الجزائري ومدى استفادة الموظفين من برامج التدريب التي يتحصلون عليها في النظام المصرفي الجزائري، وتم معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية: درجة تطبيق النظام المصرفي الجزائري للتدريب وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين وإنشاء الميزة التنافسية؟ وللإجابة على الإشكالية تم توزيع استبيان على عينة من البنوك في النظام المصرفي

الجزائري، وقد اعتمدت الدراسة في تحليل الاستبيان على برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نموذج المعادلات الهيكلية (smart-PLS 3) لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك، إضافة إلى ذلك أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أداء العاملين على الميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة " عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018، 2017. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى إبراز الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات الرائدة لتدريب وتحفيز مواردها البشرية، لجعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء مستدام ومتميز. حيث أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة ومصادر لجمع البيانات وإستخدام برنامج (SPSS).

وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- __الأداء الاقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مقارنة بالأداء الاجتماعي والبيئي.
- __يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).
- __ يوجد دور لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

الدراسة الرابعة:

دراسة "بن عزة فردوس"، بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء بورقلة، وتحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها

لتحسين مستوى أداء العاملين، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على الاستبانة والمنهج الإحصائي spss في تحليل وتفسير البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر التدريب في العيادة الطبية الجراحية الضياء من برامج تدريب ومدربون ومتدربين تساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة. بالإضافة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76%.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات والبحوث العلمية الأجنبية السابقة التي تطرقت إلى موضوع التدريب ودوره في تحسين أداء الموظفين، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة Mohammed Aslam Khah.Dr بعنوان: "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad , Pakistan Thanlayout, 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يشمل كافة عمال المؤسسة لشعور الموظف بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى إنجاز مهامه وواجباته بطريقة صحيحة، ومنه يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

الدراسة الثانية:

دراسة Muhammad Ikhlas Khan بعنوان: "The Impact of Training & Motivation on Performance of Employees, 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل من التدريب، التحفيز، التكنولوجيا، ومكان العمل على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم في أداء الموظفين بدرجة كبيرة مقارنة مع العوامل الأخرى المتبقية والمتمثلة في التحفيز، التكنولوجيا، السلوك الإداري ومكان العمل، وأن هناك علاقة إيجابية بين أداء الموظفين، التدريب والتحفيز.

الدراسة الثالثة:

Employee training and "organizational performance, Mediation by Employees Performance", جريدة البحث العملي الحديث، 2013.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين وتوصلت إلى أن هناك دور مرتبط بأداء الموظفين والتدريب، وأن تدريب الموظفين يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء العام.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

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

أوجه التشابه			
المتغيرات	المنهج المستعمل	أداة جمع البيانات	نوع القطاع
اعتمدت أغلب الدراسات على التدريب كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي.	تم اعتماد على برنامج spss الإحصائي لتحليل المعلومات	أجريت الدراسة في القطاع الاقتصادي العام.
أوجه الاختلاف			
بالرغم من أوجه التشابه بين هذه الدراسات إلا أنها لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، المنهج، المتغيرات.			

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل بمثابة الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى أبرز المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث. ومن خلال ذلك، تبين أن المورد البشري يُعدّ العنصر الحيوي والأساسي في أي مؤسسة، مما يجعل التدريب أحد الركائز الأساسية للحياة المهنية، نظراً لدوره في تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة. ولتحقيق فعالية هذا التدريب، لا بد من توفير بيئة مناسبة وبرامج تدريبية مدروسة، مدعّمة بآليات تنفيذ واضحة واستراتيجيات فعّالة تضمن استدامته، الأمر الذي يساهم بشكل مباشر في تمكين العامل من اكتساب الكفاءات اللازمة وبالتالي رفع مستوى إنتاجيته.

أما في الشق الثاني من هذا الفصل، فقد تم استعراض الأدبيات التطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة، من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر. وفي خاتمة هذا الجزء، تم إجراء مقارنة بين دراستنا وتلك الدراسات السابقة، حيث تبين رغم أوجه التشابه في بعض الجوانب، إلا أن دراستنا تميزت عنها من حيث الأهداف والسياقين الزمني والمكاني، وهو ما يعزز من خصوصية وأهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة في هذا المجال.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية حول دور التدريب

في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة

نفطال بولاية غرداية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب وأداء الموظفين نظرياً، سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريتها في مؤسسة نفطال بولاية غارداية، وتم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات وهو الإستبيان الذي يعد الأكثر استخداماً من طرف الباحثين لجمع أكبر قدر من البيانات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية " بدراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية غرداية" من وجهة نظر الموظفين، وقمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة:

أنشأت شركة نفطال بغرداية سنة 1979 ، التي كانت حينها تابعة لشركة سوناطراك، تقوم بتوزيع وتسويق المواد البترولية ومشتقاتها على كافة أنحاء الجهة، تقوم المؤسسة بتشغيل 690 عامل عبر (06) ولايات: الأغواط، ورقلة، إيليزي، تمنراست، أدرار وغرداية حيث المقر الرئيسي للمقاطعة (المديرية) الموجودة في المنطقة الصناعية " بنورة " (طريق ورقلة) على بعد حوالي 11 كلم من مدينة غرداية إذ تعد أكبر وحدة توزيعية للمواد البترولية على المستوى الوطني من حيث المساحة (الجنوب الكبير)، (انظر الملحق رقم 08) وهي تابعة لمؤسسة نفطال الأم التي يقع مقرها بالشرافة بالجزائر العاصمة، كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية بمؤسسة نفطال بولاية غرداية " ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة والذي بلغ عددهم 61 موظفا وعاملا في مؤسسة نفطال بولاية غرداية.

2- عينة الدراسة:

بما أنه تم الإعتماد على أسلوب الإستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد إرتأينا توزيع وإجراء الإستبيان بالاعتماد على العينة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور التدريب في تحسين أداء الموظفين وقمنا بتوزيع الإستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	33
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	7
عدد الاستبيانات الصالحة	33

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من ثلاثة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي ثلاثة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-2)، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-2): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
النقاط	3	2	1
الدرجة	3- 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1
الرأي	موافق	محايد	غير موافق

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، ط1، المجلد 1، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 538.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: عز عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 539.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الإستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1-المصادر الثانوية :

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

2-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الإستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الإستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة.

أولا: إستمارة ونموذج الدراسة:

1-تصميم الإستبيان: تمثل إستمارة الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات

والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر الموظفين حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الإستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم

تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الإستمارة، وإنطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من

الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

❖ استعمال لغة سليمة؛

❖ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

❖ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الإستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الإستمارة من 19 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: التدريب داخل المؤسسة، والمحور الثاني: الأداء داخل المؤسسة، كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الإستمارة).

المحور الأول: التدريب داخل المؤسسة، ويتكون من (09) فقرات.

المحور الثاني: الأداء داخل المؤسسة، ويتكون من (10) فقرات.

2- نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما التدريب كمتغير مستقل، الأداء كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

من خلال نموذج الدراسة سوف نقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة إلى ثلاث أنواع وهي فرضية العلاقة والتي تقيس بين جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابعة، وفرضية الفرق من خلال اختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية على محور التدريب داخل المؤسسة وكذا على محور الأداء، أما الفرضية الثالثة هي فرضية التأثير وهذه نقيس فيها تأثير محور التدريب داخل المؤسسة بصفة عامة على الأداء.

ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الإستبيان:

بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss 21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الإستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالإستعانة ببرنامج spss وعند

إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.¹

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (II-3): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة.
معامل ألفا كرونباخ	إختبار ثبات الإستبانه.
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.
المتوسط الحسابي	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركّز

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

الإجابات وعدم تشتهاها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتها عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في إختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيًا) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات X ($n=03$)	اختبار T (one Sample t-test)
إختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X أو مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.	الإنحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي.
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):

المصدر: من اعداد الطالبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2025/04/30،

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الأصلية وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى، ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري:

أو بما يعرف بصدق المحكمين، إن مطوري أدوات القياس يلجؤون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كل منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة إهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها.

والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، عددهم ثلاث (03) محكمين من الأسرة الجامعية (انظر الملحق 02).

ثانياً: الصدق البنائي:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس المتغير بوضوح، حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع

* القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى بـ (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽¹⁾ : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

1- صدق الإتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (II-4): يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	0.756**	0.000	العبارة رقم 06	0.744**	0.000
العبارة رقم 02	0.740**	0.000	العبارة رقم 07	0.668**	0.000
العبارة رقم 03	0.360*	0.039	العبارة رقم 08	0.614**	0.000
العبارة رقم 04	0.680**	0.000	العبارة رقم 09	0.241	0.177
العبارة رقم 05	0.703**	0.000			

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية.

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 21.

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول التدريب داخل المؤسسة تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05، ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

(Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وهذا على الرغم من أن الارتباط ليس قوي ما عدا العبارة التاسعة كانت العلاقة ضعيفة وليست لها دلالة احصائية، مثلاً العبارة الأولى والتي تقول تعتمد المؤسسة على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف. تمتاز بالاتساق الداخلي رغم أن معامل الارتباط ليس قوي مع إجمالي محور التدريب داخل المؤسسة إلا أنه معنوي عند مستوى دلالة احصائية 5 %، ونفس المقارنة نقوم بها مع باقي العبارات إذ أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

-صدق الإتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (II-5): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط		النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	
دال	0.018	0.408*	العبارة رقم 06	دال	0.000	0.665**	العبارة رقم 01
دال	0.001	0.572**	العبارة رقم 07	غ. دال	0.301	0.186	العبارة رقم 02
دال	0.001	0.392*	العبارة رقم 08	دال	0.000	0.677**	العبارة رقم 03
دال	0.013	0.427*	العبارة رقم 09	دال	0.000	0.507**	العبارة رقم 04
دال	0.000	0.743**	العبارة رقم 10	غ. دال	0.267	0.199	العبارة رقم 05

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة إحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الإرتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الأداء) تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها، حيث أن علاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الإحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون (Pearson Correlation de) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ما عدا العبارة الثانية والخامسة كانت العلاقة ضعيفة وليست لها دلالة إحصائية، فمثلا معامل الإرتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.665$ وهو دال إحصائية، ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثا: قياس ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، والجدول التالي والذي يوضح إختبار الثبات والصدق لمحاور وأبعاد الدراسة.

الجدول رقم (II-6): نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي المحور الاول التدريب داخل المؤسسة		09	0.779	0.882
إجمالي المحور الثاني الأداء داخل المؤسسة		10	0.647	0.804
الإجمالي		19	0.800	0.894

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترّب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات كان الإجمالي العبارات هو (0.800)، مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لإستمارة الأسئلة، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.647) ويتعلق بمحور الثاني (الأداء).

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق لمحاور الدراسة بلغ (0.894) لإجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد عملية إسترجاع الإستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة وإتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لتصل في الأخير لإختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

النسبة %	التكرار	البيان	
84.8	28	ذكر	الجنس
15.2	05	أنثى	
3.0	1	من 30 سنة فأقل	العمر
27.3	9	من 30 إلى 40 سنة	
48.5	16	من 40 إلى 50 سنة	
21.2	7	أكثر من 50 سنة	
30.3	10	ثانوي	المؤهل العلمي
36.4	12	ليسانس	
27.3	9	ماستر	
6.1	2	دراسات عليا	
6.1	2	عامل مهني	
9.1	3	تقني	الوظيفة
42.4	14	إداري	
42.4	14	إطار	
6.1	2	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة

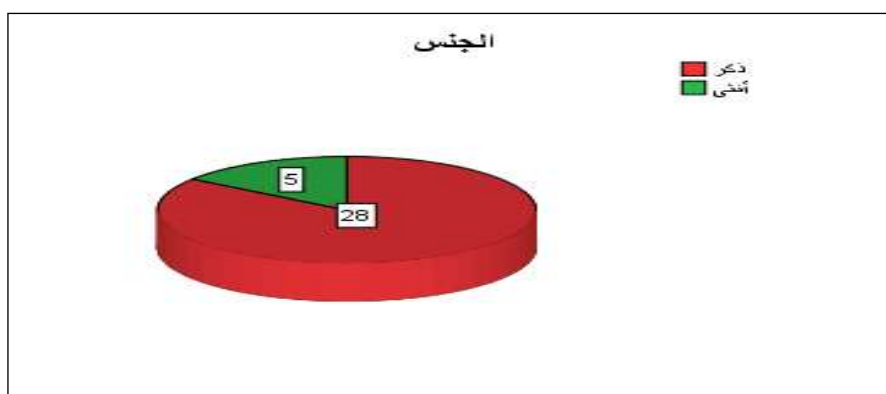
18.2	6	من 5 إلى 10 سنوات
21.2	7	من 11 إلى 15 سنة
54.5	18	أكثر من 15 سنة
100.0	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس:

نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 84.8% بينما قدرت نسبة الإناث 15.2%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

الشكل رقم (II-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

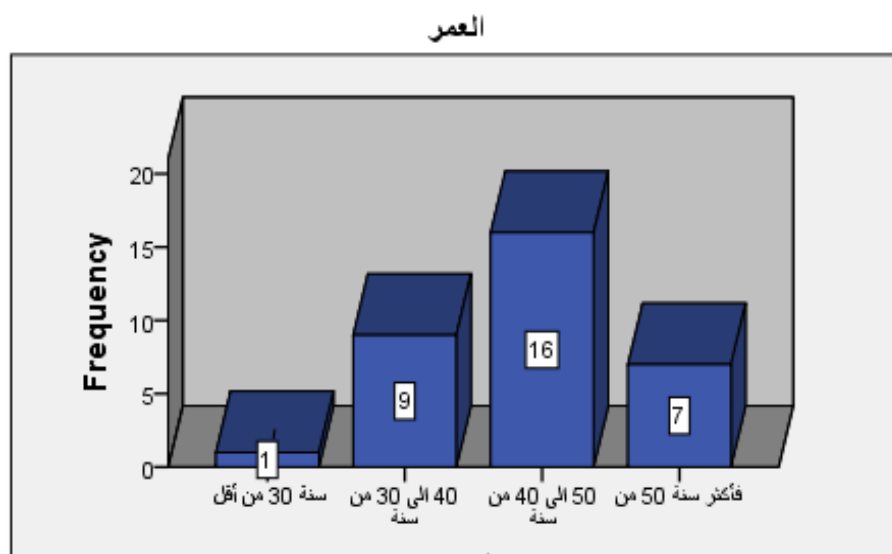


المصدر: من مخرجات برنامج spss

2- بالنسبة لمتغير العمر:

في عينة الدراسة لاحظنا ان أكثر فئة أعمارهم تتراوح بين (40 سنة و 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 48.5%، ثم تأتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) بنسبة 27.3%، وهذا دليل على أن العمر السائد بين الموظفين يكون أكبر من 30 سنة، ثم تأتي الفئة الثالثة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 21.2%، ثم تأتي الفئة الرابعة والأخيرة للموظفين الذين تتراوح اعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 3%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

الشكل رقم (II-3): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

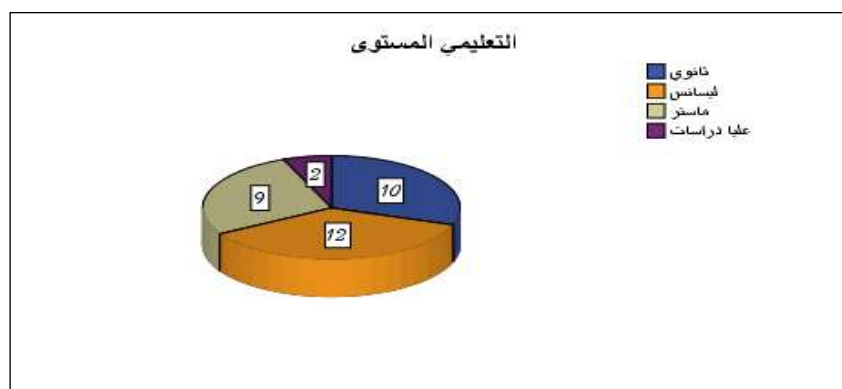


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية (ليسانس) إذ قدرت نسبتهم 36.4%، ويعود ذلك إلى كون العينة المستهدفة من الموظفين الإداريين التي تشترط المستوى الجامعي في التوظيف في المناصب العليا، ثم تأتي فئة الذين لديهم شهادات ثانوي فأقل بنسبة 30.3 % ثم تأتي فئة الذين لديهم شهادات الماستر بنسبة 27.3 %، وأخيرا وبنسبة أقل تأتي فئة المتحصلين على شهادة دراسات عليا وأقل بنسبة 6.1 %، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم (II-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغير الإطار الوظيفي:

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد العينة لديهم وظيفة منصب إداري وإطار بنسبة 42.4% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة كبيرة وتتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، أما النسبة التي تليها هي أفراد لديهم منصب وظيفي تقني وعامل مهني قدرت نسبتهم بـ 6.1% و 9.1%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الإطار الوظيفي كما يلي:

الشكل رقم (II-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإطار الوظيفي

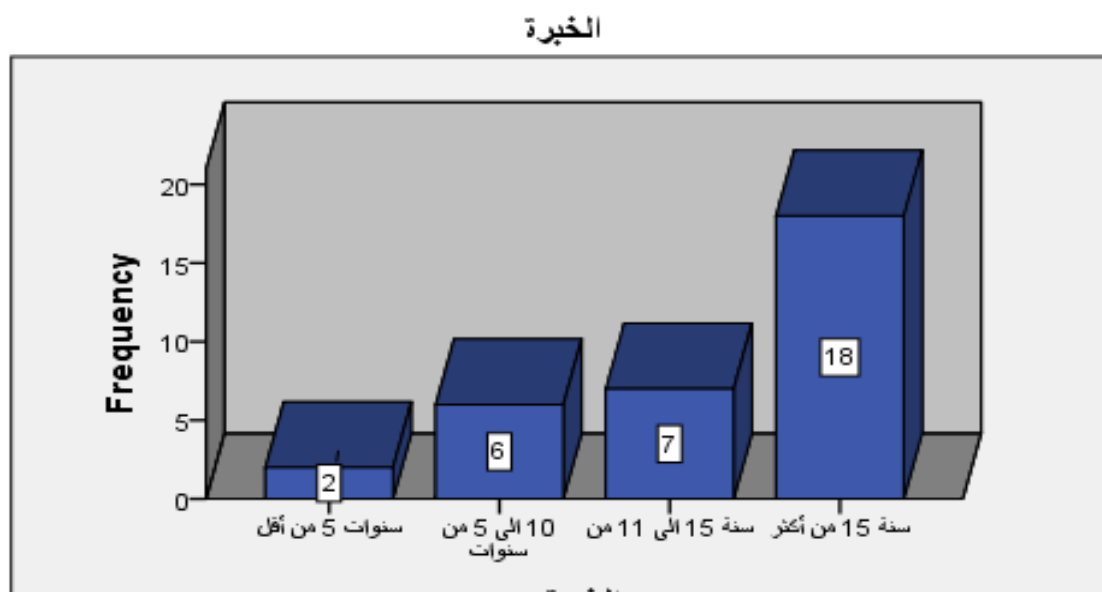


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

5- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت أكثر من 15 سنة، حيث أن 54.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 15 سنة، وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا، حيث أن عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الإجابات الدقيقة على الاستبيان، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة (من 11 إلى 15 سنة) الذين عددهم 07 أفراد بنسبة 21.2%، أما النسبة الأقل هي لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنة والمقدرة بـ 18.2%، وآخر نسبة هي لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات والمقدرة بـ 6.1% والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

الشكل رقم (II-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الإستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف

نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة إتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

أولاً: دراسة إتجاهات إجابات العينة حول محور التدريب داخل المؤسسة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التدريب داخل المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (II-8): الإتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم التدريب داخل المؤسسة.

الإتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	التدريب داخل المؤسسة
متوسط	2	0.529	2.69	تعتمد المؤسسة على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف.
منخفض	6	0.816	2.33	يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.
متوسط	1	0.545	2.78	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية منتظمة بشكل دوري.
متوسط	3	0.555	2.60	المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية.

متوسط	4	0.609	2.60	تستخدم مؤسسة نפטال أساليب حديثة في تدريب موظفيها.
منخفض	7	0.809	2.30	تقوم مؤسسة نפטال بتقييم ومتابعة موظفيها بعد عملية التدريب.
منخفض	5	0.665	2.45	يحس الموظفون بزيادة مستوى الثقة بعد الخضوع لعملية التدريب
منخفض	8	0.801	2.27	تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي ومسؤولياتي الوظيفية.
منخفض	9	0.801	1.72	تقوم بدورات تدريبية على نفقتك الخاصة.
متوسط		0.415	2.42	إجمالي محور التدريب داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء وإتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات المحور الأول: التدريب داخل المؤسسة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 2.42، وبانحراف معياري قدر: 0.415، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لإتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد وعي وإدراك بدرجة عالية لدى محور التدريب داخل المؤسسة، وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

* تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03:

- [تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية منتظمة بشكل دوري] :

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.78 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على المؤسسة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية منتظمة بشكل دوري، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01:

-[تعتمد المؤسسة على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف]:

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.69، وبانحراف معياري كبير قدره 0.529، مما يبين التشتت الواضح بين الإجابات على هذه العبارة، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن المؤسسة تعتمد على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04:

-[المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية]:

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.60، وانحراف معياري قدره 0.555 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

ثانيا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء داخل المؤسسة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الأداء داخل المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (II-9): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الأداء داخل المؤسسة.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأداء داخل المؤسسة
متوسط	6	0.826	2.39	لدى الموظفين المعرفة الكاملة والدراية بالأدوار التي يقومون بها.
متوسط	4	0.516	2.72	أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح مؤسسة نفضال.
منخفض	8	0.808	2.18	تقوم إدارة مؤسسة نفضال بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة.
منخفض	10	0.883	1.96	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين.

متوسط	5	0.595	2.66	أنجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير.
متوسط	2	0.415	2.78	ألتزم باللوائح والتعليمات والتوجيهات من أجل تحسين الأداء.
منخفض	9	0.833	2.15	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.
متوسط	1	0.391	2.81	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.
متوسط	3	0.501	2.75	أدى التدريب إلى تحسين إنتاجي وسرعة إنجاز مهامي.
منخفض	7	0.649	2.21	تقوم إدارة مؤسسة نفضال بتشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف مستويات الموظفين الإدارية بغية تحقيق أداء فعال.
متوسط		0.325	2.46	إجمالي محور الأداء داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اتجاهات إجابات العينة اتجهت للموافقة على كل عبارات الأداء داخل المؤسسة، ما عدا أربع عبارات اتجهت نحو المحايدة وهما العبارة رقم (الثالثة، الرابعة، السابعة، العاشرة) وقد قدر المتوسط الحسابي الاجمالي بـ (2.46) وانحراف معياري قدر بـ (0.325) وهذه تقع في المجال (2.34 - 3) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3)، أي عموماً أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم واقع الأداء داخل مؤسسة.

ومن الجدول أعلاه سوف نقوم بترتيب أهم ثلاث عبارات كما يلي:

*تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08:

-[حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد...]:

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.81 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.

*تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06:

- [ألزم باللوائح والتعليمات والتوجيهات من أجل تحسين الأداء]:

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.78 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وإنحراف معياري كبير نوعاً ما قدره (0.415) وهذا يدل أن هناك بعض التفاوت في الإجابات على هذه العبارة ولكن معظم إجابات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن ألزم باللوائح والتعليمات والتوجيهات من أجل تحسين الأداء. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

*تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09:

[أدى التدريب إلى تحسين إنتاجي وسرعة إنجاز مهامي]:

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.75 وإنحراف معياري كبير وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.34 إلى 3 درجة)، وهذا يدل أن معظم إجابات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن التدريب يؤدي إلى تحسين إنتاجي وسرعة إنجاز مهامي وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

أخيراً نستنتج أن أفراد العينة مدركة لمفهوم واقع الأداء داخل المؤسسة حسب ما جاء في عبارات الإستبيان.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايفرو وسيمنروف، وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk، وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

في دراستنا لدينا المحور الأول هو التدريب داخل المؤسسة إجمالاً والمحور الثاني هو الأداء، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (II-10): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور		اختبار سيمنروف		اختبار شايفرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الأول: التدريب داخل المؤسسة		0.129	0.181	0.928	0.061
المحور الثاني: الأداء		0.126	0.200	0.953	0.162

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 05)

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية الإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وأن التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً حسب اختبار سيمنروف، وكذلك الأمر لاختبار شايفرو فحسب معنوية القيم الإحصائية شايفرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

وبعد اختبار الطبيعة وجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

ثانياً: اختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، أما فرضية العلاقة فنستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الإنحدار البسيط والمتعدد.

1- اختبار فرضيات العلاقة:

في هذا الاختبار سوف نجيب على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة إنه توجد علاقة بين التدريب والأداء في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

وسنقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي، ونظراً لأن المتغير المستقل المتمثل في التدريب سوف نختبر معامل الارتباط بين كل من محور التدريب وإجمالي محور الأداء بناءً على الفرضية التالية:

$$H_0: r = 0 \quad \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات}$$

$$H_1: r \neq 0 \quad \text{توجد علاقة بين المتغيرات}$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الأبعاد والمحاور		المحور الثاني: الأداء
المحور الأول: التدريب	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	0.474	0.005

المصدر من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول سوف نجيب على كل الاختبارات لمعاملات الارتباط كالآتي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور التدريب وإجمالي محور الأداء يساوي (0.474) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظراً لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول إنه يوجد علاقة بين التدريب داخل المؤسسة وواقع الأداء داخل المؤسسة بعينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ كنتيجة نهائية وإجابة على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق: في هذا الاختبار سوف نجيب على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة إنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمس فرضيات جزئية كما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لجنس المستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لخبرة المستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لوظيفة المستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين:

هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب الخاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا سنجيب على الفرضية الجزئية الأولى باستخدام اختبار t كما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لجنس المستجوب في مؤسسة نפטال بغرداية عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها إلى فرضيتين كالآتي:

✕ الفرضية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التدريب ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

✕ الفرضية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغير الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (II-12): اختبار t لإجمالي المحاور مع متغير الجنس.

الأقسام	إختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	إختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
محور الأول: التدريب	2.985	0.094	-1.184-	0.246
محور الثاني: الأداء	0.250	0.620	0.491	0.627

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق 06)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة إختبار التجانس للمحور الأول التدريب $F=2.985$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ، ومنه نختار السطر الأول في جدول إختبارات للاستقلالية (أنظر الملحق 06)، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=0.250$ أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الإختبارات للاستقلالية ، وبناء على إختبار التجانس كانت نتائج الإختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.184، 0.491) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات القائلة بأنه لا

توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك إختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2/ إختبار تحليل التباين الأحادي: لإستخدام هذا الإختبار لدينا إختبار مهم هو إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، هذا الإختبار من الإختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد أربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الإطار الوظيفي)، إذا سنجيب هنا على كل من الفرضية الجزئية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة وسوف نتبع كل فرضية منهم بفرضيتين كالآتي:

الفرضية الجزئية الثانية:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لعمر المستجوب في مؤسسة نفضال بغرداية عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها إلى فرضيتين كالآتي:

❑ **الفرضية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التدريب ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

❑ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار ANOVA للمحورين مع متغير العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (II-13): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر.

الأقسام	إختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: التدريب	1.509	0.233
المحور الثاني: الأداء	1.662	0.197

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الإختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.509، 1.662) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.233، 0.197) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات

الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى دلالة احصائية 5%.

الفرضية الجزئية الثالثة:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب في مؤسسة نفيطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%، ويمكن تقسيمها إلى فرضيتين كالآتي:

❑ **الفرضية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على التدريب ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

❑ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغير المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (II-14): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي.

الأقسام	إختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: التدريب	0.597	0.622
المحور الثاني: الأداء	0.585	0.629

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الإختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.585، 0.597) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.622، 0.629) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب في مؤسسة نفيطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الرابعة:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة في مؤسسة نفيطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%، وإنطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين كالآتي:

☒ **الفرضية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التدريب ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء للخبرة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغير الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (II-15): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة.

الأقسام	إختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: التدريب	0.552	0.651
المحور الثاني: الأداء	4.022	0.077

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الإختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (0.552، 4.022) كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.651، 0.077) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للخبرة للمستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الجزئية الخامسة:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الإطار الوظيفي في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

وإنطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين كالآتي:

☒ **الفرضية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التدريب ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار ANOVA للمحورين مع متغير الإطار الوظيفي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (II-16): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للإطار الوظيفي

الأقسام	إختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: التدريب	0.354	0.787
المحور الثاني: الأداء	1.563	0.220

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الإختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (0.354، 1.563) كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.220، 0.787) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للإطار الوظيفي للمستجوب في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

وبعد الإجابة على كل الفرضيات الجزئية يمكننا الإجابة على الفرضية الرئيسية الرابعة ونقول: أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

ثالثا - فرضية الأثر: من خلال فرضيات الأثر سوف نحاول الإجابة على فرضية الدراسة، والمتمثلة في أنه يوجد أثر معنوي للتدريب على الأداء في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى معنوية 5%، وذلك بإستخدام معادلة الإنحدار البسيط بين كل من إجمالي محور التدريب كمتغير مستقل، ومحور الأداء كمتغير تابع.

1- إختبار الأثر بإستخدام الإنحدار البسيط بين التدريب والأداء:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الإنحدار البسيط بين كل من إجمالي محور التدريب كمتغير مستقل، ومحور الأداء كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

i. الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-17): نتائج إختبار أثر التدريب على الأداء.

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة		
الأداء	0.474	0.225	8.978	1	0.005	0.371	2.996	0.005
				31				
				32				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$\Rightarrow Y = \alpha + \beta x \quad \text{أو} \quad Y = 0.371 + 1.568X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء في مؤسسة نفطال بغرداية، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.474) وهو ارتباط متوسط وطردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R² بلغ (0.225)، حيث أن 22.5% من التغير في الأداء يفسره التغير في التدريب أما الباقي تفسره عوامل أخرى، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β=0.371) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لأن قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بتطبيق التدريب يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في مؤسسة نفطال بغرداية بنسبة (37.1%)، وهي قيمة عالية من التأثير، ويؤكد معنوية أثر التدريب في تحسين الأداء هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=8.978) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، لأن قيمة (sig=0.005)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين الأداء في مؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل:

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط وإختباره إحصائيا والذي وجدنا من خلاله أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في محور التدريب والمتغير التابع وهو الأداء، أما فرضية الفرق فوجدنا أنه لا توجد أي فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور التدريب ومحور الأداء تعزى للمعلومات الشخصية، وأخيرا فرضية الأثر والتي تم فيها إستخدام العلاقة الإنحدارية المتمثلة في الإنحدار البسيط، وتوصلنا فيها بالآخر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب في تحسين الأداء بمؤسسة نفطال بغرداية عند مستوى معنوية إحصائية 5%.

خاتمة

إن التطورات المتواصلة التي يشهدها العالم في كافة الجوانب حتم على المؤسسات ضرورة مواكبتها والتعامل معها، وذلك من خلال البحث عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير قدرات مستخدميها ليتمكنوا من معرفة المستجدات التي تساعد على فهم وتحسين أدائهم.

ولا يتأتى ذلك إلا بإدراج مصلحة أو خلية خاصة بالتدريب تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازمة تغطيتها في كل المستويات الإدارية، وكذلك تخصيص الميزانية اللازمة لهاته العملية التدريبية من أجل تصميمها، تنفيذها، تقييمها ومتابعتها.

ومن خلال ما تم تناوله واستعراضه بالفصلين السابقين من هذه الدراسة بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، وبعد معالجة هذا الموضوع على مؤسسة نفضال بولاية غرداية فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد لإكتساب مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل.

- تمر عملية التدريب بأربعة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي.

- يكشف التدريب النقائص الموجودة في الأداء السابق للموظفين ويحفزهم على تحسينه، وبالتالي فهو من العوامل الهامة التي يمكن أن تشكل عنصرا فعالا في تحفيز وزيادة دافعية الموظفين، لتحقيق نتائج أفضل أثناء تأدية مهامهم في أماكن عملهم.

- الأداء الوظيفي هو دالة لأبعاد متعددة تساهم في تحسينها إذا ما توافرت من أهمها: المواظبة على العمل والمثابرة، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف، والعمل بروح الجماعة الذي يعزز علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب وأداء الموظفين داخل مؤسسة نفضال وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمعلومات الشخصية والوظيفية بين الموظفين بمؤسسة نفضال وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموظفين في مؤسسة نفضال وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل والإستفادة منها، ونوجزها فيما يلي:

- الإهتمام بميكنة مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم.
- تعميم الإستفادة من برامج تدريب لجميع المستويات الإدارية وإشراك الموظفين في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للإستفادة من آرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب.
- نشر ثقافة التدريب من خلال إهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات وتوجههم نحو تسطير برامج تدريبية بإستمرار للموظفين في مختلف المستويات والوظائف والمهام.
- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة (مواكبة التكنولوجيا) بما يتلاءم مع حاجات المتدربين.
- ضرورة متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي لتقييم أدائهم وتوضيح نقاط القوة من أجل استغلالها وتجنب نقاط الضعف لديهم.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح بعض المواضيع ذات الصلة نذكر منها:

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية.
- دور التدريب في ظل تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي.
- أثر إستراتيجيات التدريب على تنافسية المؤسسة.
- أثر التحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات الإقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1) أبو زيد محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- 2) بدوي احمد زكي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 3) بن عيشي عمار، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان، الطبعة، 2017.
- 4) بو الشرش كمال، الثقافة والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 5) بوحفص عبد الكريم، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 6) السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- 7) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
- 8) ضمير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007.
- 9) طعاني أحمد حسن، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة 1، 2013.
- 10) العواملة نايل عبد الحافظ، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 11) محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000.

12) المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

2- المذكرات والرسائل الجامعية:

1) بوشارب بديعة، دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة، 2018-2019.

2) جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.

3) سكسك علاء الدين، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر - 1-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص موارد البشرية، 2017.

4) شناني نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2015.

5) عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك فيصل بتشاد، 2021_2022.

6) عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة تخرج مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.

7) علي محمد الهادي عوض الله محمد، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الامام المهدي، السودان، 2017.

- (8) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- (9) مقدود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس - الجزائر: محمد بوقرة، 2007-2008.
- (10) هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2007-2008.
- (11) يوسف محمد محمود عبد الله، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة - القاهرة، مصر، 2010.
- 3-المجلات والمؤتمرات:**
- (1) صرار عبد الوحيد، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- (2) عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوم وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس.
- (3) علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2^{eme} édition, paris Librairie, 1999.
- 2) Murphy. K R. Dimension of job performance in R. Dillon et j. pelligrino ed, testing: Applied and Newyork, theorcal perspctives, proeger, 1989.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية



...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية".

وقصد الحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع، نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية، نحيطكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

تحت إشراف الدكتور:

-بن موسى عمر

من إعداد الطالبة:

- بلعور فاطمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2024-2025

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل رأيكم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 40 إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
- 3-المستوى العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
- 4-الفئة المهنية: عامل مهني ☐ تقني ☐ إداري ☐ إطار ☐
- 5-الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: التدريب داخل المؤسسة

أوافق	محايد	لا أوافق	العبارة
			1-تعتمد المؤسسة على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف.
			2-يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.
			3-تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية منتظمة بشكل دوري.
			4-المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية.
			5-تستخدم مؤسسة نفضال أساليب حديثة في تدريب موظفيها.
			6-تقوم مؤسسة نفضال بتقييم ومتابعة موظفيها بعد عملية التدريب.
			7-يحس الموظفون بزيادة مستوى الثقة بعد الخضوع لعملية التدريب.
			8-تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي ومسؤولياتي الوظيفية.
			9-تقوم بدورات تدريبية على نفقتك الخاصة.

المحور الثالث: واقع الأداء داخل المؤسسة

أوافق	محايد	لا أوافق	العبارة
			1- لدى الموظفين المعرفة الكاملة والدراية بالأدوار التي يقومون بها.
			2- أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح مؤسسة نفضال.
			3- تقوم إدارة مؤسسة نفضال بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة.
			4- تقوم المؤسسة بمنح مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين.
			5- انجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير.
			6- ألتزم باللوائح والتعليمات والتوجيهات من أجل تحسين الأداء.
			7- ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.
			8- حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.
			9- أدى التدريب إلى تحسين إنتاجيتي وسرعة إنجاز مهامتي.
			10- تقوم إدارة مؤسسة نفضال بتشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف مستويات الموظفين الإدارية بغية تحقيق أداء فعال.

المحور الرابع: آفاق ومقترحات

1- ما هي أهم المعوقات التي تحد من فعالية التدريب في المؤسسة؟ (يرجى ذكر أهمها)

.....

.....

2- ما هي مقترحاتك لتطوير نظام التدريب في المؤسسة من أجل تحسين أداء الموظفين؟

.....

.....

3- ملاحظات أخرى

.....

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق 02: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
صيتي عبد اللطيف	دكتوراه	جامعة غرداية
خطوي منير	دكتوراه	جامعة غرداية
بهاز لويضة	دكتوراه	جامعة غرداية

الملحق 03: الصدق والثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	19

الملحق 04: الاحصاء الوصفي لاتجاهات العينة

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1- تعتمد المؤسسة على خطة تدريبية واضحة ومحددة الأهداف.	33	0	2.6970	.52944
2- يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.	33	0	2.3333	.81650
3- تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية منتظمة بشكل دوري.	33	0	2.7879	.54530
4- المشرفون على عملية تدريب الموظفين يتمتعون بكفاءة عالية.	33	0	2.6061	.55562
5- تستخدم مؤسسة نفضال أساليب حديثة في تدريب موظفيها.	33	0	2.6061	.60927
6- تقوم مؤسسة نفضال بتقييم ومتابعة موظفيها بعد عملية التدريب.	33	0	2.3030	.80951
7- يحس الموظفون بزيادة مستوى الثقة بعد الخضوع لعملية التدريب	33	0	2.4545	.66572
8- تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عملي ومسؤوليات الوظيفة.	33	0	2.2727	.80128
9- تقوم بدورات تدريبية على نفقتك الخاصة.	33	0	1.7273	.80128
محور. 1 التدريب. داخل المؤسسة	33	0	2.4209	.41551

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1- لدى الموظفين المعرفة الكاملة والدراية بالأدوار التي يقومون بها.	33	0	2.3939	.82687
2- أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح مؤسسة نפטال.	33	0	2.7273	.51676
3- تقوم إدارة مؤسسة نפטال بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة ومستمرة.	33	0	2.1818	.80834
4- تقوم المؤسسة بمنح مكافآت مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين.	33	0	1.9697	.88335
5- انجز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير.	33	0	2.6667	.59512
6- ألتزم باللوائح والتعليمات والتوجيهات من أجل تحسين الأداء.	33	0	2.7879	.41515
7- ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	33	0	2.1515	.83371
8- حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.	33	0	2.8182	.39167
9- أدى التدريب إلى تحسين إنتاجيتي وسرعة إنجاز مهامتي.	33	0	2.7576	.50189
10- تقوم إدارة مؤسسة نפטال بتشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف مستويات الموظفين الإدارية بغية تحقيق أداء فعال.	33	0	2.2121	.64988
محور 2. واقع الاداء. داخل المؤسسة.	33	0	2.4667	.32564

الملحق 05: اختبار التوزيع الطبيعي ومصفوفة الارتباط

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور 1. التدريب. داخل. المؤسسة	.129	33	.181	.928	33	.061
محور 2. واقع. الاداء. داخل. المؤسسة	.126	33	.200*	.953	33	.162

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

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

	محور 1. التدريب. داخل. المؤسسة	محور 2. واقع. الاداء. داخل. المؤسسة
Pearson محور 1: Correlation التدريب. داخل. Sig. (2-tailed) المؤسسة N	1 33	.474** .005 33
Pearson محور 2: Correlation واقع. الاداء. Sig. (2-tailed) داخل. المؤسسة N	.474** .005 33	1 33

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

الملحق 06: الاختبارات الاحصائية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المؤسسة داخل التدريب محور 1	Equal variances assumed	2.985	.094	-1.184	31	.246	-.23730	.20048	-.64619	.17158
	Equal variances not assumed			-1.942	12.173	.076	-.23730	.12217	-.50306	.02846
المؤسسة داخل الاداء والفرح محور 2	Equal variances assumed	.250	.620	.491	31	.627	.07857	.16001	-.24777	.40491
	Equal variances not assumed			.542	6.056	.607	.07857	.14493	-.27526	.43240

العمر BY المؤسسة داخل الاداء والفرح محور 2 المؤسسة داخل التدريب محور 1
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups محور 1	.746	3	.249	1.509	.233
Within Groups	4.779	29	.165		
Total	5.525	32			
Between Groups محور 2	.498	3	.166	1.662	.197
Within Groups المؤسسة	2.895	29	.100		
Total	3.393	32			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups محور 1. التدريب. داخل. المؤسسة	.321	3	.107	.597	.622
Within Groups	5.204	29	.179		
Total	5.525	32			
Between Groups محور 2. واقع. الأداء. المؤسسة داخل.	.194	3	.065	.585	.629
Within Groups	3.200	29	.110		
Total	3.393	32			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups محور 1. التدريب. داخل. المؤسسة	.299	3	.100	.552	.651
Within Groups	5.226	29	.180		
Total	5.525	32			
Between Groups محور 2. واقع. الاداء. المؤسسة داخل.	.997	3	.332	4.022	.077
Within Groups	2.396	29	.083		
Total	3.393	32			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.195	3	.065	.354	.787
Within Groups	5.330	29	.184		
Total	5.525	32			
Between Groups	.472	3	.157	1.563	.220
Within Groups	2.921	29	.101		
Total	3.393	32			

الملحق 07: الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 ^a	.225	.200	.29134

a. Predictors: (Constant), التدريب. داخل. المؤسسة,

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.762	1	.762	8.978	.005 ^b
Residual	2.631	31	.085		
Total	3.393	32			

a. Dependent Variable: المؤسسة. داخل. الأداء. واقع. 2محور

b. Predictors: (Constant), المؤسسة. داخل. التدريب. 1محور

Coefficients^a

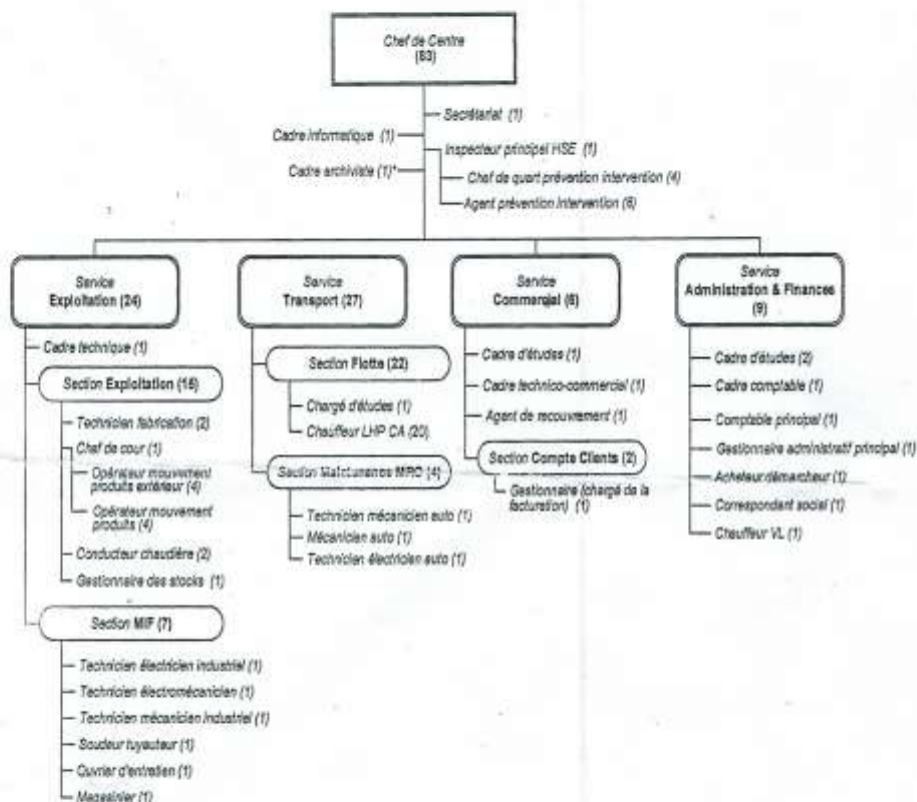
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.568	.304		5.151	.000
محور. 1التدريب. داخل. ا. المؤسسة	.371	.124	.474	2.996	.005

a. Dependent Variable: المؤسسة. الاداء. واقع. 2محور

الملحق رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بولاية غرداية

	Annexe à la décision n° S.984 DG.	Classement : Br.COM Référence : 4AB 47E Page 5 de 15
---	--	---

Organigramme Centre Bitumes Ghardaïa code "4AB47E"



* : sous réserve de la mise en place d'une salle d'archives

Fait à Chéraga, le 25 JAN. 2020

Président Directeur Général
HARCHAOUI Belkacem



الملحق رقم 09: طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 28 ق.ع. ت / 2025

غرداية في: 11 FEV 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة نفضال غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل إجراء تربص ميداني لصالح الطلبة :

1- بلعور فاطمة الزهراء المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة موارد بشرية

لمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

ع/رئيس القسم



مردز نور الدين
Accepté

