



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص : إدارة أعمال  
بغنوان :

# أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - أولف

إشراف الأستاذ:

➤ د. مجاهد سيد أحمد

إعداد الطالبتين :

➤ بن هيبه رانية

➤ لروي يسرى

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيساً	أستاذ محاضر - ب -	بلبالي عبد السلام
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر - أ -	مجاهد سيد أحمد
ممتحناً	أستاذ محاضر - أ -	هداجي عبد الجليل

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث الببليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): مجاهد سيد أحمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة  
مؤسسة اتصالات الجزائر باولف

من إنجاز :

الطالب(ة) بن هيبه رانية

الطالب(ة) لروي يسرا

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 1.2. JUN 2022

مساعد رئيس القسم:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دو رکوع

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بدأنا باكثير من يد وقاسينا اكثر منهم وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي  
وتعب الايام وخلصنا مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع الى منارة العلم، الحمد لله  
الذي أنار لي طريقي وكان خير عون إلى أغلا ما أملك إلى من كانت سبب في وجودي على  
هذه الأرض ،

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى من التي أُنجني إليها بكل إجلالاً وتقدير إلى التي  
أرجو أن أكون نلت رضاها أُمي الغالية أطال الله في عمرها وأسأل الله أن يشفيها  
ويعافها ،

إلى من أدين له بحياتي إلى من ساندي وكان شمعة تحترق لتنير طريقي

إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى جدي الغالية التي كانت سنداً بدعائها أطال الله في عمرها

إلى أخي محمد أمين وأخواتي إيمان وحفيظة ومنال حفظهم الله

إلى صغيرات بيتنا ريناد وابتهاال ومولاي عبد الرحمان وفقهم الله في دراستهم ، إلى ابنة

خالتي رفيقة مشواري والتي قاسمتني لحظات تحرجي (رانية) ،

إلى حبيبات قلبي خالاتي كلا باسمه وأخوالي وزوجاتهم وبنائهم حفظهم الله

إلى صديقي أمين الذي دعمني في مشواري الدراسي

إلى أعمامي وعماتي حفظهم الله كلا باسمه إلى صديقاتي الغاليات أحلام وفاطمة ،

إلى استاذي المشرف الذي كان لنا خير معيناً في اتمام هاته المذكرة وتحمل معنا مشقة

عملنا هذا وكان لنا دعماً، بفضل توجيهاته "مجاهد سيد احمد" والشكر لكل من

كان له يد في اتمام هاته المذكرة من قريب أو بعيد إلى جامعتي "احمد دراية" وإلى كلية

علوم التسيير وخاصة إلى استاذ الحاج قويدر وإلى استاذ فودو.

# يسرى



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيتي الدراسية بذكرتي هذه  
ثمره الجهد و النجاح بفضلته تعالى .

اهدي عملي هذا إلى إلى نبع الحنان من سعت و شقت لأنعم بالراحة و الهناء  
التي لم تبخل بشيء من اجل دفعي الى طريق النجاح التي علمتني ان ارتقي  
سلم الحياة بحكمة و صبر الى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها  
أمي أغلا حواء لقلبي شفاها الله و حفظها ,

إلى من أدين له بحياتي إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتنير طريقي إلى من  
أكن له مشاعر التقدير والإحترام أبي الغالي أطال الله في عمره ,  
إلى سندي أخي الدكتور أسامة وفقه الله وجعل النجاح رفيق له,  
إلى زوجي الغالي و رفيق دربي و سندي في الحياة حفظه الله لي و رعاه و وفقه  
إلى زهراتي حبيباتي لالة سجي و لالة أسيل بارك الله فيهما وحفظهما ورعاهما  
إلى جدتي الغالية التي كانت سندنا بدعائها اطال الله في عمرها الى اخوتي الاولاد  
طاهر و طارق و نوح و عيسى و يوسف ,

إلى ابنة خالتي رفيقة مشواري والتي قاسمتني لحظات خرجي (يسرى) ,  
إلى حبيباتي خالاتي وأخوالي و أعمامي وزوجات أخوالي وأعمامي وبنات أعمامي  
وأبناء أعمامي ,

إلى ام زوجي امي الثانية حفظها الله و اخوات زوجي إلى صديقات دربي احلام و  
عائشة و ياسمين الى كل من نساها قلبي ولم ينساها قلبي  
و الى أستاذي "مجاهد سيد أحمد" الذي تحمل مشقت عملنا هذا وإلى كل من  
كان له دعم لنا من قريب أو بعيد. الى كل اساتذة كلية علوم التسيير.

# رانية

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ان اول الشكر والثناء واخره لله سبحانه وتعالى الذي انعم علينا من جزيل فضله  
وعظيم وعطائه وهداني بهديه الى طريق العلم والمعرفة .

نتقدم بالشكر والتقدير للاستاذ الموقر

" مجاهد سيد احمد "

لتفضله بقبول الاشراف على هذه الدراسة ولتوجيهاته القيمة والجهد المضاعف  
الذي بذله معنا.

كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من  
درر وصاغوا لنا من علمهم حروفا .....ومن فكرهم منار .

الى اساتذتنا الكرام الذي قدموا لنا الكثير .....اساتذة قسم علوم التسيير نشكرهم  
على كل الجهود المبذولة طيلة مشوارنا الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الاساتذة الافاضل على قبولهم مناقشة هذه الدراسة  
المتواضعة.

الفهرس

فهرس المحتويات :

إهداء

إهداء

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات :

فهرس الجداول :

فهرس الأشكال :

فهرس الملاحق :

مقدمة : ..... أ

الفصل الأول : ..... 10

الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة..... 10

تمهيد: ..... 10

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب ..... 10

المطلب الأول: ماهية التدريب..... 10

الفرع الأول: مفهوم التدريب- له عدة تعريفات تكمن فيما يلي..... 10

الفرع الثاني : أهمية وأهداف التدريب :..... 11

المطلب الثاني: أنواع التدريب و أدواته : ..... 12

الفرع الاول : أنواع التدريب :..... 12

المطلب الثالث : خطوات العملية التدريبية : ..... 17

الفرع الاول : الاحتياجات التدريبية : ..... 17



19	الفرع الثاني: المحتوى التدريبي
21	الفرع الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية :
21	الفرع الرابع : تقييم التدريب
24	المبحث الثاني: الإطار العام لأداء العاملين
24	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته
25	المطلب الثاني: مستويات اداء العاملين :
27	المبحث الثالث : الدراسات السابقة :
27	المطلب الاول:الدراسات العربية :
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:
33	المطلب الثالث : الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :
37	خاتمة الفصل
38	الفصل الثاني:
38	إسهامات التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف
39	تمهيد:
39	المبحث الاول : الاطار العام لمديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف
39	المطلب الاول : تقديم تعريف للمديرية
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية
42	المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها
42	المبحث الثاني : الأدوات والنموذج المُتبع في الدّراسة الميدانية
42	المطلب الأوّل: مجتمع الدراسة و الأدوات المُتبعة في الدّراسة
42	الفرع الأوّل: مُجتمع عيّنة الدّراسة

43	الفرع الثاني: وحدة المعاينة.....
43	الفرع الثالث: عينة الدراسة.....
43	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة).....
45	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
50	الفرع الرابع: اختبار اعتدالية التوزيع Tests of Normality.....
50	الفرع الخامس: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
51	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.....
51	المطلب الأول: عرض النتائج.....
55	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
60	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الأثر).....
67	خلاصة الفصل:.....
69	الخاتمة:.....
71	قائمة المصادر والمراجع.....
72	قائمة المصادر والمراجع:.....

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم ( 1-1): أهداف التدريب	11
02	مقارنة الدراسات السابقة العربية مع الدراسة الحالية :	33
03	مقارنة الدراسات السابقة الاجنبية مع الدراسة الحالية	34
04	الجدول رقم: (2-2): عينة الدراسة	43
43	الجدول رقم(2-3): وصف مُتغيّرات الدّراسة	43
05	الجدول رقم (2-4): درجات مقياس " ليكارث الخماسي	45
06	الجدول رقم (2-5): مُستويات المُوافقة لمقياس ليكارث	46
07	الجدول رقم (2-6): معامل ثبات الاستبيان Cronbach's Coefficient Alpha	47
08	الجدول رقم:(2-7) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد الدورات التدريبية على مهارات البيع باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):	48
09	الجدول رقم: (2-8) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد الدورات التدريبية باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson)	48
10	الجدول رقم: (2-9) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات بُعد التدريب اثناء العمل باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):	49
11	الجدول رقم: (2-10) الصّدق الذاتي لمُؤشّرات المتغير التّابع أداء العاملين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):	49
12	الجدول رقم (2-11): اختبار اعتدالية التّوزيع	50

51	الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	13
52	الجدول رقم (2-13): تحليل أفراد العينة لبعء الدورات التدريبية العلمية	14
55	الجدول رقم (2-14): تحليل أفراد العينة الدورات التدريبية على مهارات البيع	15
56	الجدول رقم (2-15): تحليل أفراد العينة المعياري للدورات التدريبية اثناء العمل	16
58	الجدول رقم (2-16): تحليل أفراد العينة للمتغير المستقل	17
59	الجدول رقم (2-17): تحليل أفراد العينة للمتغير المستقل	18
59	الجدول رقم (2-18): معامل التحديد للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة	19
61	الجدول رقم ( 2- 19 ): معنوية نموذج الانحدار للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة	20
61	الجدول رقم ( 2-20): معادلة الانحدار للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة	21
62	الجدول رقم (2-21): معامل التحديد للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء العاملين	22
62	الجدول رقم ( 2-22 ) : معنوية نموذج للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء العاملين	23
63	الجدول رقم ( 2-23): معادلة الانحدار للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء	24
63	الجدول رقم (2-24): معامل التحديد للتدريب واداء العاملين	25
64	الجدول رقم (2-25): معنوية نموذج للتدريب واداء العاملين	26

64	الجدول رقم (26-2): معادلة الانحدار للتدريب واداء العاملين	27
64	الجدول رقم (27-2)	28
65	الجدول رقم (28-2)	29
65	الجدول رقم (29-2)	30



الصفحة	العنوان	الرقم
40	الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي	01
44	الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة	02
53	الشكل رقم (3-2): وصف خصائص العينة " الجنس "	03
53	الشكل رقم (4-2): وصف خصائص العينة "المستوى الدراسي	04
53	الشكل رقم (5-2) وصف خصائص العينة " السن	05
54	الشكل رقم (6-2): وصف خصائص العينة " الحالة العائلية	06
54	الشكل رقم (7-2): وصف خصائص العينة " الفئة الوظيفية	07
55	الشكل رقم (8-2): وصف خصائص العينة " عدد سنوات العمل	08

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملحق رقم 01:	
02	الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة	
03	الشكل رقم (3-2): وصف خصائص العيّنة " الجنس "	
04	الشكل رقم (4-2): وصف خصائص العيّنة "المستوى الدراسي	
05	الشكل رقم (5-2) وصف خصائص العيّنة " السن	
06	الشكل رقم (6-2): وصف خصائص العيّنة " الحالة العائلية	
07	الشكل رقم (7-2): وصف خصائص العيّنة " الفئة الوظيفية	
08	الشكل رقم (8-2): وصف خصائص العيّنة " عدد سنوات العمل	

# المقدمة

## مقدمة :

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لموارد المؤسسة لاسيما عندما يكون متمتعا بنوع من المهارات و القدرات المعرفية والمهنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة , إذ يحتاج هذا النوع من الموارد إلى عملية تدريب وتكوين متلازمين حتى يبقى أداؤه متميزا وفعالا , فالتدريب عملية ذات تأثير مباشر و فعال على مؤشرات تحسين الاداء , كما للتدريب دور في المحافظة على قوة عاملة ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى العاملين و يساعد في رفع معنوياتهم في نفوسهم و هذا ما ينعكس على تحسين أداء العمال و جودة العمل .

فالتدريب يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف و قدرات و مهارات الأفراد بقصد الزيادة في الإنتاجية من خلال الأداء المتميز والفعال , كما يعتبر عملية لكسب المعارف و الكفاءات الهامة و الضرورية من أجل القيام بمهمة معينة , حيث يكتسب الفرد من خلال التدريب الذي يتلقاه عديد المهارات التي يحتاجها في المستقبل لممارسة مهامه ومزاولة نشاطه .

إضافة إلى ما سبق يتم من خلال التدريب الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة و السلوك والمهارات المختلفة , كما يعد اهم أنشطة الموارد البشرية و التي تهدف الى تطوير اداء العاملين داخل المنظمة و ابقائهم على معرفة بأحد التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم و أعمالهم الوظيفية , كما تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على بعض اللغات الاجنبية بهدف تسهيل عملية الاندماج في مختلف التطورات والمستجدات العالمية .

## 1 الاشكالية :

## \* الاشكالية الرئيسية :

من خلال ما سبق تتجلى لنا اشكالية موضوع دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي:

- الى اي مدى يمكن أن يؤثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - ؟

\* أسئلة فرعية: انطلاقا من الاشكالية المطروحة يمكن طرجأسئلة فرعية :

- فيما تكمن اهم اساسيات التدريب المفاهيمية ؟

- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - ؟

- هل محتوى البرامج التدريبية يتلائم مع الحاجات التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف -؟

2- الفرضيات :

وفقا للإشكالية المطروحة يمكن عرض الفرضيات التالية :

\* الفرضية الرئيسية :

- يؤثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - .

\* الفرضيات الفرعية :

- للتدريب أثر في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - .

- محتوى البرامج التدريبية يتلائم مع الحاجات التدريبية للعاملين

- التدريب له دور فعال في تنمية القدرات و رفع مستوى الكفاءة الانتاجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - .

3- أهمية:

\* أهمية الدراسة :

من خلال هذه الدراسة يكون للتدريب أثر فعال على أداء العمال من جهة ونتائج المؤسسة المحققة من جهة أخرى ، فالمؤسسات بعمومها وباختلاف أشكالها ومجالات تسعى إلى تفعيل واقع التدريب على مستواها بغية الرفع من مستوى عمالها والتحسين في أدائهم ، لنجد في المقابل أن التدريب قد أثبت فاعليته في تحسين الأداء وتعزيز مكانة المؤسسة بين منافسيها ، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات الى الاهتمام أكثر وأكثر بهذا النوع من النشاط حتى تضمن لذاتها الاستمرارية والبقاء .

\* أهداف الدراسة : من خلال هذه الدراسة نسعى الى تحقيق مايلي :

- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل و انتاجيته في المؤسسة .

- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين

- التعرف على درجة ملائمة البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين مع مستوياتهم العلمية والوظيفية .



## 4- مبررات اختيار الدراسة :

\* أسباب ذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية

- الرغبة و الميل للبحث في موضوع التدريب نظرا لاهميته في حياة المؤسسات المختلفة .

\* اسباب موضوعية :

- كسب معرفة نظرية و تطبيقية تفيد في المجال العملي في جانب التدريب .

- محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية

5- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية أجريت الدراسة الميدانية من 2022/04/25 الى 2022/05/09

- الحدود المكانية تمثلت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف .

- الحدود الموضوعية اقتصرت دراستنا على دراسة متغيريين و هما التدريب كمتغير مستقل و تحسين أداء العاملين كمتغير تابع

6- المنهج المتبع و الادوات المستخدمة :

\* المنهج المتبع :

من خلال الإشكالية المطروحة وتماشيا مع أهمية البحث وتحقيقا لأهدافه سنعتمد على المنهج الوصفي كونه يتماشى ومحتوى الفصل الأول من الدراسة ، في حين اعتمدنا كذلك على المنهج التحليلي مسابرة لمضمون الفصل الثاني من الدراسة والذي هو عبارة عن دراسة تطبيقية ليكون بحاجة الى الشرح والتحليل

\* أدوات و عينة الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقنية اساسية و هي الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات و تحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع محل الدراسة .

أما العينة فتتبلور في مجتمع موظفي وكالة اتصالات الجزائر بأولف والذي يدر تعداده بخمسة وثلاثين موظفا موزعين على مختلف المستويات والمصالح .

7- صعوبات الدراسة:

- التماطل في ارجاع الاستبيان من طرف موظفي الوكالة .
- عدم الحصول على وثائق تخص موضوعنا من طرف الوكالة إلا من خلال صعوبات ومشاق .

8- تقسيم البحث :

لقد قسمنا دراستنا الى فصلين :

الفصل الاول تحدثنا على الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والتي قسمناها الى 3 مباحث:

المبحث الاول يخص الاطار المفاهيمي للتدريب أما المبحث الثاني الاطار المفاهيمي لأداء العاملين , و  
المبحث الثالث الدراسات السابقة

و الفصل الثاني اسهامات التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر فرع  
دائرة اولف و قسمناه الى مبحثين

المبحث الاول الاطار العام لمديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولفو المبحث الثاني واقع أداء العاملين في  
ظل التدريب في مديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لمتغيرات

الدراسة

**تمهيد:**

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين و تحفيزهم على العمل و مساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل و خارج العمل , فإن نمو الموظف و استقراره فكريا و استقراره العائلي يجعله أكثر قدرة على العطاء و النجاح في العمل , حيث يمثل المورد البشري اهمية كبيرة في المؤسسة , فهو يمثل المصدر الرئيسي لها

إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الهامة في المؤسسات , حيث ان تدريب العاملين اصبح عملية ضرورية باعتباره مشروع استثماري و يساعد على تطوير و اكتساب مهارات جديدة و الرفع من مستواهم , حيث اصبح يقاس التطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات و كفاءة مواردها البشرية .

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

## المطلب الأول: ماهية التدريب

## الفرع الأول: مفهوم التدريب - له عدة تعريفات تكمن فيما يلي

- يعرف بأنه النشاط المستمر للتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات السلوكية جديدة لتطويع كفاءة الفرد لأداء مهام ومحددة في الجهة التي يعمل لها.<sup>1</sup>

- كما يعرف بأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر.<sup>2</sup>

- كما يعرف على أنه محمل النشاطات الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم والدعائم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والإجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية .

كما يعرف على أنه هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات لأداء وتنفيذ عمل معين.

ومن هنا وكتعريف شامل يمكننا القول أن التدريب هو عملية كسب المعارف والمهارات والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة ، حيث يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم وبأنه نشاط يهدف إلى تحسين أساليب العمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنظر كلا من : - المنظمة العربية لتنمية الادارية ،المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية لتنمية الادارية ،مصر الجديدة ، القاهرة، 2008 ص12.

<sup>2</sup> - بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، 2016 ، ص3

<sup>3</sup> بلقاسم محمد و ندار حاج ، اثر التدريب على اداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، الكلية علوم اقتصادية ، تجارية و علوم تسيير ، 2017 ص03



**الفرع الثاني : أهمية وأهداف التدريب :**

أهمية التدريب: يكتسي التدريب أهمية بالغة في حياة المنظمات والأفراد تكمن في النقاط التالية<sup>1</sup>:

يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.

يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل.

يكسب افراد مهارات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء

التدريب يقلل ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.

يساعد التدريب على الإستقرار الإدماج في المنظمة .

إكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف.

إكساب الأفراد أنماط وإتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجيات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات.

**أهداف التدريب: له أهداف تكمن في النقاط التالية<sup>2</sup>**

المساعدة على تحفيز العاملين على أستمراهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

رفع كفاءة أداء الاعاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية

تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية .

يساعد في التقليل من الأخطاء، وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاجية.

يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.

من خلال ما سبق يمكن بلورة هذه الأهداف في الجدول التالي :

1أنظر كلا من : - فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , دار اسامة للنشر والتوزيع ط1 , عمان , 2008 , ص138

1خضير كاظم حمود وياسين كاسب الحرشة , ادارة الموارد البشرية ,دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , 2006 ص127

2أنظر كلا من : -مدحت محمد ابو النصر , مراحل عملية تدريبية , دار مجموعة العربية للتدريب و النشر , ط1 , مصر , 2009 ,

- جدول رقم ( 1-1): أهداف التدريب

المؤسسة	الأفراد	العلاقات الإنسانية
تحسين الربحية	زيادة فعالية القرارات	تحسين وسائل الإتصال
تحسين الروح المعنوية	يساعد على الثقة في النفس	تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة
تحسين سمعة المؤسسة وصورتها	يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط	ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي

المصدر :بلقاسم امحمد وندار حاج , اثر التدريب على اداء العاملين , مرجع سبق ذكره , ص 05

المطلب الثاني: أنواع التدريب و أدواته :

الفرع الاول :أنواع التدريب :

يقسم العلماء التدريب إلى انواع وفقا للاعتبارات التالية .<sup>1</sup>

اولا : التدريب حسب مرحلة التوظيف :

1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد . وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة . وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقادمين الجدد ، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد

1 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر القاهرة، 1998، ص 114

**2- التدريب أثناء العمل:**

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ، مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد ، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

**3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :**

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك . وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

**4- التدريب بغرض الترقية والنقل:**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

**5- التدريب للتهيئة للمعاش:<sup>1</sup>**

في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش . وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش ، يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو ان للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش .

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 115

ثانيا :أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : و يتم تقسيمه كالتالي <sup>1</sup>

### 6- التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام والسمكرة وغيرها وتمثل التلمذة الصناعية Apprenticeship نوعا من التدريب المهني والفني ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) ، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

### 7- التدريب التخصصي :

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) ، أو الوسطى ، أو العليا . وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل . والتنسيق ، والاتصال .

ثالثا : أنواع التدريب حسب مكانها: يت تقسيمهم كما يلي <sup>2</sup>

### 1- التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة ، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج ، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج . ثم الإشراف على تنفيذها . وهناك نوع آخر من التدريبي الداخلي ، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة ، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن

<sup>1</sup> أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116-117.

<sup>2</sup> أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

## 2- التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة .

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

### أ) شركات التدريب الخاصة :

على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

### ب) برامج حكومية :

تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر) ، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية ، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

ثانياً: أساليب التدريب الرئيسية: و قسمهم العلماء الى عدة اقسام كالتالي <sup>1</sup>

## 1 - المحاضرات :

هي حديث يلقيه شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، مقدماً مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية. تعد المحاضرة سلفاً، وتقرأ من نص مكتوب، أو تكون على شكل نقاط، يتوسع فيها المحاضر. وتساعد وسائل الايضاح السمعية والبصرية على توضيح رسالة المحاضرة أو هدفها، وباستخدام الهاتف والفيديو، فإن المحاضرة يمكن أن تنقل في الوقت نفسه إلى جمهور موجود في أماكن مختلفة ، وبذلك توفر الوقت ومشقة السفر والنفقات .

1 هشام الطالب، دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي - واشنطن، ط 02، 1995، ص 310-311.

**ب) ورش العمل :**

تشبه ورشة العمل أي لقاء عمل، إذ يشارك كافة الحضور بشكل فعال وهم يستحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون على انماط متطورة في التعامل، وتعلمون مهارات جديدة ويمارسون أنماط سلوك ومهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية ، وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتعلم. وهي محددة ومنصبة على موضوع الدرس .

**ج - الحلقات الدراسية :**

هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة، وتهدف إلى تعليم المشاركين وتنقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض، ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات أو الندوات في مواضيع تتدرج تحت المحور الرئيس للحلقة، وقد تشمل الحلقة الدراسية أحياناً على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد .

**و) المخيمات :1**

المخيم أو المعسكر هو نشاط المعاشية، يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً من بداية البرنامج حتى نهايته. ويتم اختيار الموقع مع اهتمام خاص بالتسهيلات اللازمة للسكن والطعام وحتى النوم والهدف هو ايجاد بيئة لتعزيز القيم وتقوية المهارات من خلال المشاركة في إدارة المعسكر .

ويتوقف نجاح المعسكر على اختيار الموقع المناسب، ويرجع هذا إلى حد كبير إلى طبيعة البرنامج والغرض منه. كما يعد المخيم وسيلة فعالة جداً للتدريب فالمشاركون يتعلمون ويمارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء.

**هـ ) أداء الأدوار التمثيلية ( تقمص الأدوار ) : 2**

ذلك عبارة عن عرض تمثيلي قصير ، لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف وهو يجمع بين المناقشة والشرح ويقوم بأداء الأدوار أعضاء من المجموعات الذين قد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرون بعض التدريبات وهم يمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة ، ويقوم مدرس أو قائد المجموعة بشرح المواقف والنتائج الذي سيجري تمثيلها معطياً توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سيتقمصها وما يقوم به في كل موقف.

1 هشام الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2 هشام الطالب، مرجع سبق ذكره، ص 113-116.

## (و) المؤتمرات :

تستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال المقدم . ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة و تقييم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين : فتقوم المجموعة بوضع الخطط للبرنامج بينما تخطط الأخرى للترتيبات والخدمات الإدارية .

## (ط) الحلقات المتوازية :

وهي جلسات من المؤتمرات أو غيرها تعقد منفصلة لكن متوازية في وقت واحد. ويمكن لتلك الجلسات أن تطرح موضوعات مستقلة لعدد من أعضاء المجموعة، أو تناقش الموضوع نفسه من قبل مشاركين من أعمار وأجناس وخبرات مختلفة.

## المطلب الثالث : خطوات العملية التدريبية :

## الفرع الاول : الاحتياجات التدريبية :

وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات وفق النقاط التالية :<sup>1</sup>

\* تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب

\* تعريف وتحديد الاحتياجات.

\* قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.

\* ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.

\* تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

1 صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , دييونو للطباعة و النشر والتوزيع , ط, 1, 2010 , عمان الاردن , ص41/42

### أهمية الاحتياجات التدريبية :

- \* يقود إلى التحديد الدقيق الأهداف التدريب.
- \* يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- \* يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل يحدد المستهدفين من التدريب.
- \* يحدد نوعية التدريب.

\* يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

- فعن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي: 1

\* نوع ومستوى التدريب المطلوب. \*الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

- كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يوفر معلومات هامة:

\* تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.

\* الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.

\* الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية.... الخ).

\* اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتمحور فيمايلي<sup>2</sup>

#### 1- جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

#### 2- تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر

1 صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , مرجع سبق ذكره , ص 43.

2 صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , مرجع سبق ذكره , ص 48-53



**3- تحليل البيانات:**

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟
- 

**4- إعداد التقارير:**

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير

**الفرع الثاني: المحتوى التدريبي**

عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي نريد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى له تطبيق الأنشطة التعليمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العملية. ومن هنا نقول أن تصميم البرامج التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات الموضوع معين<sup>1</sup>

**1- مجالات المحتوى التدريبي:**

- أ- **المجال النظري:** هي المعارف المكتوبة أو المنقولة شفويًا للمتدربين مثل المصطلحات العلمية والمفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات.
- ب- **المجال الإجرائي ( التنفيذ ):** يتمثل بتطبيق المهارات من قبل المتدربين أو السلوكيات الحركية لهم مثل خطوات تنفيذ مهمة ما أو استخدام الآلات والمعدات.

**2- معايير تصميم البرامج التدريبية:**

- أ- أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف وتقسيم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة.
- ب- أن المعارف الأساسية والمهمة: وهي التي يجب على جميع المتدربين معرفتها لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف وترجمتها سلوكياً
- 3- **المعارف الثانوية:** وهي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز و ادراك المعارف الاساسية و المهمة

- أ- اختيار المحتوى التدريبي و تطويره بناء على مضمون الاهداف الاجرائية

1صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , مرجع سبق ذكره , ص 65-66

ب-موائمة محتوى للحاجات المستقبلية للفرد و المجتمع.

الامور الواجب مراعاتها عند تصميم محتوى البرامج التدريبية: تتمثل في التالي<sup>1</sup>

- 1- تحديد طبيعة وثقافة المتدربين : من حيث الثقافة العامة واللغة و العقيدة والقيام والاعراف الاجتماعية .
- 2- تحديد مدى اهمية المحتوى : له اهمية للمتدرب لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته للعمل وهذا يسهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب ان يتلقاها المتدرب.
- 3- الدقة والحدثة: أما حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تسهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة و تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها
- 4- الإطار العام للمحتوى: الالتزام بالإطار الإسلامي والقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدل والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام إسلامي ليحظى بدرجة من القبول.
- 5- التنظيم الداخلي للمعلومات: إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.
- 6- اللغة وسلامتها: تتطلب كتابة المادة التدريسية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.
- 7- الإبداع والابتكار: يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية والتطبيقات العملية و التطبيقات العملية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية
- 8- الجوانب المعرفية والوجدانية: إن التركيز على الجوانب المعرفية لوحدها بفقها المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات.
- 9- وضوح المحتوى: سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي

1صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , مرجع سبق ذكره , ص 68-69

تساعد على عملية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية.

### الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية :

في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية سواء قبل البرنامج التدريبي أو أثناء البرنامج التدريبي أو ما بعد البرنامج التدريبي مباشرة<sup>1</sup>

- إجراءات وتجهيزات تنفيذ الدورات التدريبية: - قبل بداية الدورة التدريبية:

\* إرسال خطابات إلى المشاركين

\* الاتصال بالمشاركين والتأكد من حضورهم.

\* الاتصال بالأماكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض أسعار وزيادة الأماكن لاختيار أنسبها.

\* الاتصال بالمدرسين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة

\* استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب

\* استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للطباعة والتصوير.

\* تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل

\* شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتنية التي سيحتاجها

\* توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة وكذلك نقل للمتدربين

\* تجهيز مبلغ من المال لتغطية المصروفات أثناء فترة الإعداد

الفرع الرابع : تقييم التدريب .

أ- مفهومه:

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعلية بصورة مستمرة

1صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , مرجع سبق ذكره , ص 123-124

هو أسلوب علمي يتم من خلاله تشخيص دقيق للواقع التربوي واختيار المدى كفاءة الوسائل المستخدمة والاستفادة من ذلك في تعديل وتسديد المسار التربوي نحو تحقيق الأهداف على وجه أفضل<sup>1</sup>

هو تحديد مدى الانسجام والتوافق بين الأداء والأهداف أو بين النواتج الواقعية للتعلم والنواتج التي كانت متوقعة منه

### ب- أهداف متابعة وتقييم التدريب :

- \* التأكد من تمام البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- \* معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين ملائمتها للهدف من التدريب.
- \* التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- \*-التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- \*متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به .

### ج- مراحل متابعة وتقييم المتدربين : و ذلك عن طريق:<sup>2</sup>

#### 1- تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل النشيد البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج

#### 2- متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي :

\*ملاحظة المتدربين وسلوكهم، معرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء

\* ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

1صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ ) , مرجع سبق ذكره , ص 161-162  
2صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ ) , مرجع سبق ذكره , ص 163-164 165

### 3- متابعة التدريب بعد التدريب: وذلك من خلال :

\* معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق

\* معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب

\* معرفة الاحتياجات المستقبلية

### ج- طرق تقييم التدريب : و ذلك يتم ب : <sup>1</sup>

\* **اختبارات:** هي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بعرض الوصول إلى تقويم الأداء

\* **المقابلة:** وهي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات،

\* **الاستبانة:** وهي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخطوطو البرامج والمنسقون وكذلك المدربون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقويم البرامج التدريبية

\* **تحليل المشكلات:** هو أسلوب يعني بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة وأخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها وكيفية علاجها، وتحديد الإجراءات اللازمة لحلها

\* **التقارير:** وهي الدراسة المتأنية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب

### أشهر نماذج تقويم أثر البرامج التدريبية:<sup>2</sup>

هناك العديد من النماذج المجرية والمختبرة والجاهزة للاستخدام منها:

### 4- نموذج كريك باتريك: يحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات من المستويات الأربعة التالية:

- ردود الفعل: عند المتعلم للتدخل.

- التعلم:الذي تم تحقيقه في التدخل.

1صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ ) , مرجع سبق ذكره , ص162

2 صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ ) , مرجع سبق ذكره , ص166.

- السلوك: أي تغيير حصل نتيجة التدخل.

- النتائج: التأثيرات الإيجابية لذلك التغيير في السلوك على المنظمة.

1- نموذج باركر: وكذلك يحدد هذا النموذج أربع مستويات لجمع البيانات والتقييم وهي:

\*رضاء المشارك: ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة.

\* المعارف التي أكتسبها المشارك؛ يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة واللاحقة للمهارات والمعارف

\*الأداء في الوظيفة: يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي .

### المبحث الثاني: الإطار العام لأداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

#### المفهوم:

- لقد عرف أداء العاملين على أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية أيا كانت طبيعة هذا العمل.

- كما عرف على أنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ويقصد ما يقدمه العاملون من انجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية وتميز في أدائهم ودمجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم.

\* ومن هنا نستنتج أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلا فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

#### الأهمية:

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها فإن قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة فإنه سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع ، وإذا ما كان الأداء دون مستوى المطلوب ، فإنه يشكل عائقاً كبيراً امام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المنظمة.

1فضيلة ناش ، دور الدريب في تحسين أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الاجتماع ، 2020/2019 ص 85

**المطلب الثاني: مستويات اداء العاملين :**

و تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

1- **أداء المهام** : يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع و الخدمات, و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة .

1- **الأداء الظرفي**: يشير الأداء الى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة , و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي , و الأداء هنا ليس له دور اضافيا في طبيعته , و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا ممكن ان يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل .

**3- الاداء المعاكس أو المجابه :**

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب و قد يشمل سلوكيات مثل الانحراف , و سوء الاستخدام و العنف .

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:و تكمن فيمايلي<sup>2</sup>**

1- **غياب الأهداف المحددة**: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.

1غازي حسن عودة الحلبيّة , أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام , ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الأعمال , 2013 , ص 26/25

2https://www.startimes.com/f.aspx?t=292089552022/04/25 ,14.32 ,

**2- عدم المشاركة في الإدارة:**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

**3- اختلاف مستويات الأداء:<sup>1</sup>**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج

**4- مشكلات الرضا الوظيفي:**

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

**5- التسبب الإداري:**

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

<sup>1</sup><https://www.startimes.com/f.aspx?t=292089552022/04/25> , 14.32 ,



المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

المطلب الاول :الدراسات العربية :

1 -دراسة أ.فريد خميلي "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية " 1

\*- تهدف هذه الدراسة الى التطرق الى مفهوم تدريب الموارد البشرية , و بيان أهميته و مراحلها التي يمر بها من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية و هدفت ايضا الى بيان اهمية قياس التدريب و العوامل التي تؤثر عليه

-نتائج الدراسة:

- التدريب هو عملية تهدف الى تحسين أداء الموارد البشرية و زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة من خلال احداث تغيير في الفرد و الجماعة من خلال اكساب المعلومات و المعارف و المهارات و الخبرات حول العمل

- هناك علاقة ايجابية بين التدريب و أداء الموارد البشرية

2-دراسة سهام شلفود " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات " 2

\* هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات و التعرريف بالتدريب و أهميته في تحسين أداء العاملين و الفوائد التي

-نتائج الدراسة:

- أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين و زيادة انتاجيتهم

- إن التدريب يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية للموظفين .

-اختيار أسلوب التدريب يكون على حسب نوع و طبيعة العمل و يؤدي إلى نتائج مرضية .

1فريد خميلي "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية , دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال , جامعة ام البواقي, عنابة , سنة 2020

2 سهام شلفود " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات, دراسة حالة , مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية و الانسانية,جامعة محمد خيضر-بسكرة , سنة2020

3- دراسة عمر قرقيط " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق بإستعمال تكنولوجيا المعلومات الادارية"1

\* هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب و معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين اداء العاملين و العلاقة بين التدريب ومستوى الاداء بإستعمال تكنولوجيا المعلومات  
-نتائج الدراسة:

- أن التدريب يساهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء العاملين المتعلق بإستعمال نظم المعلومات الادارية  
-ان تحسن تحسين الاداء يكون بتحسين المعارف و الخبرات المكتسبة عن طريق التدريب الذي قد يحصل عليه العامل في المؤسسة.

4- دراسة بوسمية أمال , سفاري اسماء "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "2  
- هدف هذه الدراسة الى أهمية التدريب لموظفي الخطوط الجوية في تحسين أدائهم و أهميته في تنمية العاملين و رفع قدراتهم و تغيير سلوكياتهم في تنمية العاملين و رفع قدراتهم و تغيير سلوكياتهم بشكل ايجابي  
-نتائج الدراسة:

- أهمية البالغة التي يلعبها التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى الشركة  
- تنظيم دورات بصورة دورية من أجل تحسين مهارات و إمكانيات العاملين فيها.

5- دراسة " ديماء خزام "أثر التدريب في أداء العاملين "3  
هدفت هذه الدراسة الى وصف واقع التدريب وواقع أداء العاملين و التعرف على أثر التدريب بابعاده و الاكثر تأثيرا في اداء العاملين و بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب  
-نتائج الدراسة:

1 عمر قرقيط " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق بإستعمال تكنولوجيا المعلومات الادارية , دراسة حالة مؤسسة الجزائر , مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية , جامعة الجزائر 2 , سنة 2020  
2دراسة بوسمية أمال , سفاري اسماء "دور التدريب في تحسين أداء العاملين فيالمؤسسة , دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية , مجلة الانسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة قسنطينة 2,سنة 2022  
3ديماء خزام "أثر التدريب في أداء العاملين, دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية , مذكرة لنيل درجة ماجستير التأهل و التخصص بإدارة أعمال , الجامعة الافتراضية السورية, سوريا, 2020

- ان هناك أثر ايجابي للدورات التدريبية العلمية في شركة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Ahmed Mohamed Mohamud بعنوان:

The effect of training on employee performance in public sector organizations in Kenya1.

\* أهداف الدراسة:

-تحديد تأثير تصميم التدريب على أداء الموظف.

-تحديد تأثير سياسات التدريب على أداء الموظف.

-اكتشاف تحديات التدريب التي تؤثر على أداء الموظف.

-تقييم أثر تقييم البرامج التدريبية على أداء الموظف.

-تحديد الأدوار التدريبية وعلاقتها بأداء الموظف

-نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة أن المبحوثين لم يعرفوا ما هو متوقع من عملهم منذ ذلك الحين لم يكن هناك وصف وظيفي واضح .

-أثبتت أيضا أن الإدارة لم تمنح الموظفين وقتا متسعا لأداء مهامهم ولم يكافئ الموظفين الذين يعملون بجد.

-أثبتت الدراسة أن NHIF لم تقدم تدريبات مستمرة للموظفين على الرغم من الفوائد المرتبطة بالأداء.

2- دراسة AymanZakariaNajeeb بعنوان :

The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance.

1Ahmed Mohamed Mohamed, The Effect of Training on Employee Performance in Public Sector Institutions in Kenya, Case of NhifMachakos District, Research Project Submitted for Master of Arts Degree, University of Nairobi, 2014

2AymanZakariaNaguib, the impact of training and information and communication technology on employee performance. Dissertation submitted for MBA degreerequirements, Middle East University, 2013

## \* أهداف الدراسة:

-تحديد أثر التدريب على أداء الموظفين من خلا التعرف على أثر التدريب على كمية وجودة العمل وسرعة انجازه.

-التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين من خلال كمية وجودة العمل وسرعة انجازه.

-التعرف على أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين.

## \* نتائج الدراسة :

- مستوى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات تصنيع الأدوية في عمان مرتفعة مما يدل على وجودها والتي يمكن أن تعزز أداء الموظفين من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- مستوى أهمية أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية في عمان مرتفعة أشارت إجابات المستجيبين إلى ذلك، كما يعد أداء الموظفين مهما وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المرور عبر البرامج التدريبية.
- هناك تأثير إحصائي كبير للتدريب على أداء الموظفين وهذا لأن التدريب عملية مخطط لها لتسهيل التعلم حتى يصبح الأفراد أكثر فعالية في تنفيذ واجباتهم لتحسين الأداء التنظيمي من خلال المستوى المتزايد من الكفاءات الفردية.

## 3- دراسة NushratNahidaAfroz بعنوان 1:

## “Effects of Training on Employee Performance”

## \* أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير التدريب على مشاركة الموظفين، الدافع والرضا الوظيفي.
- تحديد مستوى كفاءة الموظفين في ما يتعلق بفحص كيفية مساهمة التدريب في الأداء الفردي والفائدة.
- تقييم أهم عامل يمكن أن يوفر التأثير لزيادة مستوى الأداء من خلال التدريب المنفذ، المشاركة أو الدافع

أوالرضا الوظيفي.

-تحديد تصورات الموظفين حول كيفية إثبات التدريب والتنمية المفيدة لهم.

\* نتائج الدراسة :

-أظهرت نتائج التحليل الأثر الإيجابي بين التدريب وأداء الموظف.

-وجود علاقة كبيرة بين تدريب الموظفين والأداء وفقا لتحليل العوامل، يمكن العثور على مشاركة الموظف حيث أن هذا العامل يؤثر على أداء الموظف بشكل أكثر فعالية من العوامل الأخرى، تفسر العوامل المتبقية (تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي) نسبة صغيرة جدا من التباين ومن المحتمل أن تكون غير مهمة .

4-دراسة Ghazi Hasanodehalhalaybeh بعنوان:

"The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan.1

\* أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى،و تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين أداء العاملين.

\* نتائج الدراسة :

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية و غير الرسمية) و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخطط لها؛

- وجود عالقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الأمانة.

1Ghazi Hassan Odeh Al-Halaybeh, "The Impact of Incentives on Improving the Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan" - An Applied Study on the Greater Amman Municipality - Middle East University 2013

## 5- دراسة DrMahamamdAslam Khan بعنوان: 1

"Impact of Training and Feedback on employee performance"

\* أهداف الدراسة:

تهدف إلى مدى أعلية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة و تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبر في مجال عملهم.

\* نتائج الدراسة :

التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العمل بالإنتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى إنجاز عمله بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

## 6- دراسة (Mohamed Branine,2004) بعنوان :

Cross Cultural Training"of Managers An Evaluation of Management  
Development"Programme for Chinese Managers.2

\* أهداف الدراسة :

تقديم تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرون الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين والى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة.

\* نتائج الدراسة:

1Muhammad Aslam Khan, The Impact of Training and Feedback on Employee Performance, Iqra University, Islamabad, Pakistan, 2011

2Muhammad Branen, Cross-Cultural Training Program for "Management Development Assessment Managers" for Chinese Managers, 2004.

اقترح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم الى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية الى التكيف مع ما تم تعلمه الى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة ، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظرائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

المطلب الثالث : الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

1 \* مقارنة الدراسات السابقة العربية مع الدراسة الحالية :

دراسات السابقة	حدود المكانية و الزمنية للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
ديما خزام *أثر التدريب في أداء العاملين	المؤسسة الجامعية الافتراضية السورية 2020/2019	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة و من حيث حجم عينة الدراسة	تشابهت مع الدراسة في المتغير المستقل و المتغير التابع بالتركيز على التدريب
فريد خميلي * التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية	جامعة لغزور خنشلة 2014/2013	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة	نفس متغيرات الدراسة
سهام شلقود * واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات	جامعة محمد خيضر بسكرة اوت 2020	الاختلاف أنها لم تستخدم أداة الاستبيان عكس الدراسة الحالية	نفس متغيرات الدراسة

تشابهت مع الدراسة في المتغير المستقل و هو التدريب و تشابهت في دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	الاختلاف من ناحية المتغير التابع و هو تكنولوجيا المعلومات الادارية	جامعة الجزائر 2 جوان 2020	عمر قريط * مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلقة باسـتعمال تكنولوجيا المعلومات الادارية
تشابهت مع الدراسة في المتغير المستقل و المتغير التابع	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة	جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري 2022/03/10	بوسمية امال , سفاري اسماء * دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

2 \* مقارنة الدراسات السابقة الاجنبية مع الدراسة الحالية:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	حدود المكانية و الزمنية للدراسة	دراسات السابقة
تشابهت مع الدراسة في المتغير المستقل و المتغير التابع	الاختلاف من ناحية ان هذه الدراسة تتبع القطاع العام	جامعة نيروبي 2014	Ahmed Mohamed Mohamud * The effect of training on employee performance in public sector



	عكس دراستنا تتبع الجانب الاقتصادي		organizations in Kenya
التشابه في المتغير المستقل و هو التدريب	الاختلاف من ناحية المتغير التابع و هو تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	جامعة الشرق الأوسط 2013	- AymanZakariaNajeeb * The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance
الشابه في المتغير المستقل وهو التدريب	الاختلاف ان الدراسة لديها متغير واحد	بنجلاديش 2018	- NushratNahidaAfroz *Effects of Training on Employee Performance
التشابه في المتغير التابع وهو تحسين أداء العاملين	الاختلاف في المتغير المستقل و هو في دراسة كان التحفيز لكن في دراستنا هو التدريب	جامعة الشرق الأوسط 2013	-Ghazi Hasanodeh Alhalaybeh *The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees
التشابه في المتغير المستقل	الاختلاف في المتغير التابع	جامعة اقرأ إسلام آباد باكستان	- MahamamdAslam Khan *Impact of Training and Feedback on

		عام 2011	employee performance
التشابه في المتغير المستقل	الاختلاف في المتغير التابع	2004	-Mohamed Branine Cross Cultural Training *

### 3- مناقشة الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية :

بالاستناد الى عرض من الدراسات السابقة و من خلال التحليل الى مضامينها يمكن الاشارة الى الآتي :

\* يلاحظ في الدراسات السابقة التنوع في طرح لموضوع التدريب و مدى ترابطه مع تحسين أداء العاملين بصفة عامة و هذا ما نهدف له في دراستنا الحالية و هي التدريب و اثره في تحسين أداء العاملين , حيث أكدت لنا الدراسات السابقة على أهمية التدريب الفعال في تحسين الأداء و هذا ما تسعى ايه دراستنا

\* بينما تميزت دراستنا الحالية على الاهتمام بدور التدريب و مساهمته في أداء العاملين و كذلك على الخطوات العملية التدريبية بجميع مراحلها و محاورها و اهتمامنا ايضا على جانب أداء العاملين و اهميته كما ورد في الدراسات السابقة بمختلف عناوينها و هذا ما يؤكد لنا أهمية دراستنا .

## خاتمة الفصل

يمكننا القول ان التدريب يعتبر ركيزة هامة و اساسية تقوم عليها المؤسسة , فالتدريب هو الاساس لكل عملية إنتاجية للمحافظة على الموارد البشرية , و تعتبر متابعة تنفيذ البرامج التدريبية خطوة مهمة و هذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب و تسجيل النقائص و هذا ما يسمح لنا الى معالجة النقائص لان المؤسسة تستثمر امكانيات كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية للموارد البشرية و لتحسين أداء العاملين

و في الاخير تقوم المؤسسة بتقييم اداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل الى مستوى عال من أداء العامل و هذا ما يؤدي الى تحسين أداء العاملين و الهدف منه هو الحفاظ على الموارد البشرية و السعي لحثها الى بذل جهد أكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الاعمال ومما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة

## الفصل الثاني:

إسهامات التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية  
اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف

### تمهيد :

بعد التّطرق في الفصل الأوّل إلى " التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باولف"، سوف نُحاول في هذا الفصل عرض دراسة تطبيقية مؤسسة البريد والمواصلات . أولف . ومُحاولة رصد واستطلاع آراء الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، وبالخصوص الموظفين ، قصد معرفة مدى التطور الحاصل على التدريب وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

ويختص هذا الفصل بتحديد مُجتمع الدراسة وعينتها وعرض الأساليب الإحصائية المُستخدمة وتحليلها ومناقشة نتائج الدّراسة الميدانية، وقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

- المبحث الاول : الاطار العام لمديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف
- المبحث الثاني . الأدوات والنّمودج المُتّبع في الدّراسة الميدانية

المبحث الاول : الاطار العام لمديرية اتصالات الجزائر فرع دائرة اولف

المطلب الاول : تقديم تعريف للمديرية

اولا :التعريف بالمديرية<sup>1</sup>

الوكالة التجارية للاتصالات هي الواجهة الاساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر المعروفة بأنها مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر و تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 .

ثانيا التطور التاريخي نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة اتصالات الجزائر .

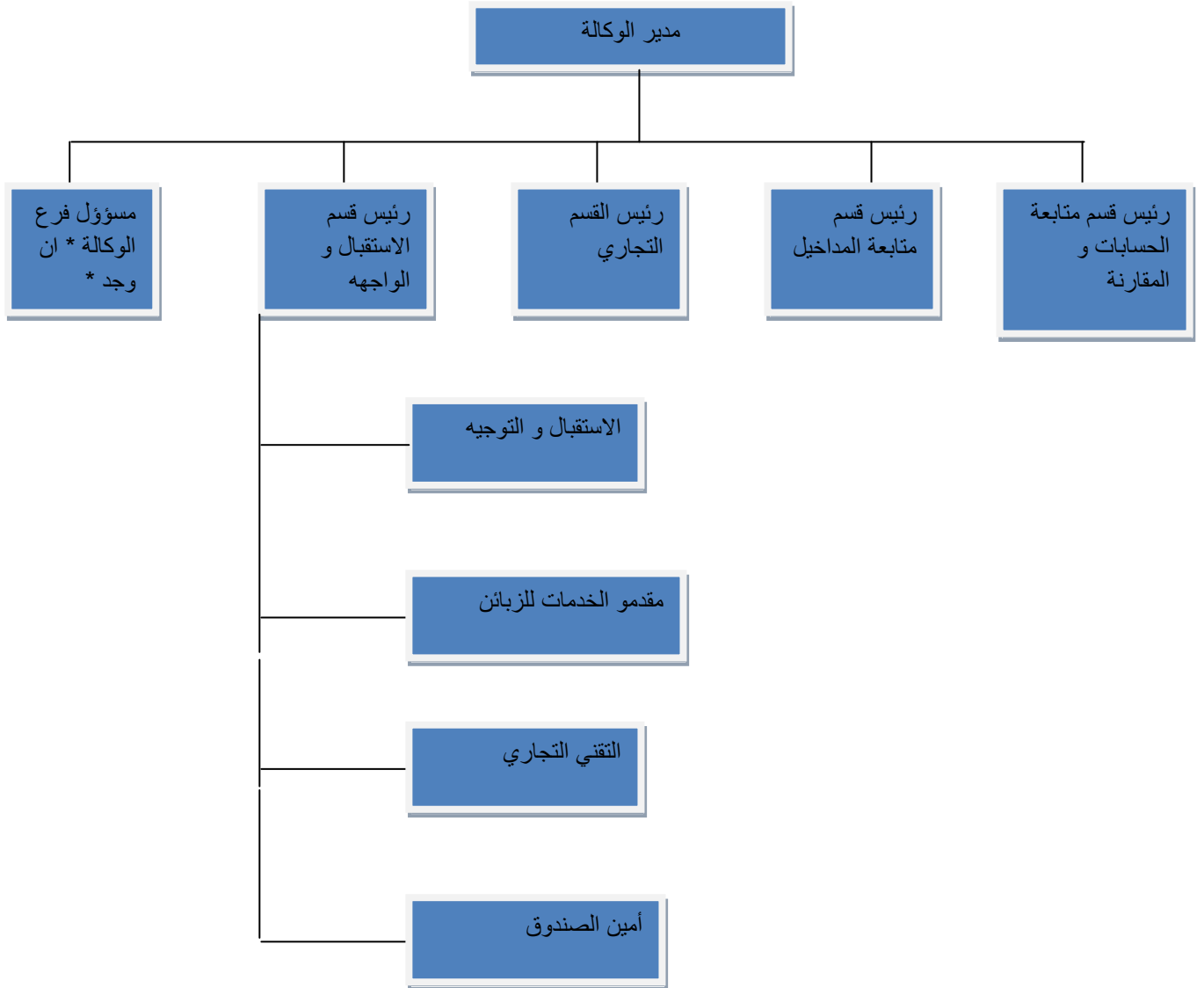
<sup>1</sup>وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية

اولا : الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات اولف في الشكل التالي <sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة

ثانيا شرح الهيكل التنظيمي و تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>

1- المدير هو المسير الرئيسي الذي يشرف على حسن سير جميع العمليات و المهام الخاصة بالوكالة مع ضمان الاستقبال و التعامل الأمثل مع الزبائن و احتياجاتهم بالاضافةالى السهر على تطبيق التعليمات و الاجراءات المتعلقة بالعمل.

2- رئيس قسم الاستقبال و الواجهة و يشمل هذا المنصب الاشراف على

1-2 مكاتب الاستقبال و توجيه الزبائن الى العون المكلف بخدماتهم المطلوبة

2-2 مكاتب تقديم الخدمات للزبائن و هم العمال المتواجدين في شبابيك الوكالة كتسديد الفواتير

2-3 - المكتب التقني التجاري و هو المكلف بالتنسيق بين الجهة التجارية و التقنية في الاعطال

2-4 - امين الصندوق و هو المكلف بتحصيل الاموال النقدية و الشيكات

3- رئيس القسم التجاري و هوالمكلف بتسجيل و متابعة جميع العمليات التجارية المختلفة .

4 - رئيس قسم متابعة المداخل و هو المكلف بمتابعة جميع العمليات المالية

5- رئيس قسم متابعة الحسابات و المقارنة و هو المكلف بمتابعة المداخل و حركة الحسابات البريدية و

البنكية.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : مهام المديرية و أهدافها .

و تكمن فيما يلي<sup>1</sup>

#### مهام المديرية

-تحسين جودة الشبكة كما ينظر اليها كل زبون

- وضع زبائننا في محور قراراتها و اجراءاتها

- توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون

-تسويق خدمة الانترنت للخواص و المؤسسات

#### - اهداف الوكالة

- الجودة

- الفعالية

- نوعية الخدمات

**المبحث الثاني : الأدوات والنموذج المتبع في الدراسة الميدانية**

**المطلب الأول:مجتمع الدراسة و الأدوات المتبعة في الدراسة**

في هذا المطلب سنتعرف على مجتمع عينة الدراسة وكذا الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات.

#### الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة التدريب واثره على تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولف وبهذا يُعتبر الموظفين العاملين بالمؤسسة هم من يمثلون مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة



الفرع الثاني: وحدة المعاينة

تتضمن وحدة الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (الموظفين) وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة بغية الحصول على بيانات ومعلومات من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

بحيث ورعنا الاستبانات على عينة صدفية حيث تم توزيع (35) استبانة على مفردات الدراسة فكان المُسترجع منها (34) استبانة وتم استبعاد (2) من المسترجعة لعدم استكمال اجابتها ومنها التالفة، أيضاً وبالتالي أصبح عدد الاستبانات القابلة للتّحليل (32) وهذا مايمثل لنا حجم عينة الدراسة.

الجدول رقم: (2-2): عينة الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المُسترجعة	غير المُسترجعة	غير صالحة للتّحليل	العدد النهائي
العدد	35	34	1	1	32
النسبة المئوية	%100	%97.14	%.1.92	%1.92	%91.42

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مرجع

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة)

بناءً على إشكالية الدراسة و محاولة لتحقيق أهدافها تم وضع نموذج يُلخص العلاقة الكائنة بين متغيرات الدراسة، بحيث تم اختيار التدريب كمتغير مستقل وتم ترميزه بـ (M) في حين تم اعتبار أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع ورُمز بـ (N)، والجدول رقم (02) يوضح لنا وصف متغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم(2-3): وصف متغيرات الدراسة

المحاور	المتغيرات	الترميز
التدريب	مُستقل	M
أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية	تابع	N

المصدر: من إعداد الطالبتين .

ولإيضاح أكثر تم وضع نموذج للدراسة على الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

مُحاولة لسعيننا للوصول لأهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من الأدوات التي سيتم توضيحها فيما يلي:  
الفرع الأول: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيث استعملناها كوسيلة لمعرفة اثر التدريب على تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باولف"، في حين أعددنا الاستبيان وفق مقياس " ليكارث الخماسي " (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، بالإضافة لتقسيمه إلى جزئين رئيسيين:

#### أولاً: الجزء الأول

يتضمن المعلومات الشخصية المتمثلة في (الجنس، المستوى الدراسي ، السن ، الحالة العائلية ، الفئة الوظيفية ، مدة الخدمة في العمل).

#### ثانياً: الجزء الثاني

يحتوي على محاور الدراسة وبدوره ينقسم إلى محورين:

المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل والمتمثل في " التدريب" المتمثل في أبعاده الأربعة (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية ، الدورات التدريبية على مهارات البيع ، التدريب اثناء العمل).

المحور الثاني: والمتمثل في المتغير التابع " أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

#### الفرع الثاني: مقياس الأداة

كما أوضحنا سابقاً تم اختيار مقياس " ليكارث الخماسي" للإجابة على محاور الدراسة باستثناء المحور المتعلق بالبيانات الشخصية كما يلي:

#### الجدول رقم (2-4): درجات مقياس " ليكارث الخماسي"

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد درجة الموافقة، تم تحديد 5 مستويات المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وذلك بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{بحيث أن: طول الفترة} = 5 / (1-5)$$

طول الفترة=0.8

وبناء على ذلك فُمنّا بتحديد المُستويات المُتمثّلة في الجدول الآتي:

حسب هذا المستوى فإننا نحتاج الى مقياس خاص يحدد درجة توافر وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وهي: ( مرتفع، متوسط، منخفض ) ولحساب طول الاهمية النسبية ثم حساب المدى (4=5-1) ثم قسمته على عدد الفئات وهو ثلاث (1.33=3/4) ثم بعد ذلك تم اضافة هذا العدد الى اقل قيمة في المقياس و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (2-5): مُستويات المُوافقة لمقياس ليكارث

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	01 2.33
متوسط	2.34 3.67
مرتفع	3.68 5.05

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

مُحاولة للتأكد من صحّة وسلامة وصدق الأداة تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المُتواجدين بكليّة العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة أدرار - بهدف تحكيمها، بحيث بلغ عددهم خمس (3) أساتذة وذلك للتأكد من صدقها الظاهري (المُلحق رقم 02) تحكيمها من حيث:

➤ مدى سلامة الصياغة اللغوية للاستبيان.

➤ تسلسل الفقرات وانتماءها ومُناسبتها مع موضوع الدراسة.

وبناءً على استشاراتهم وتوجيهاتهم تم صياغة الاستبيان بصورة نهائية، تتضمّن (20) فقرة مُوزّعة على محاور الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الاستبيان

يُقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مُتقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مُتشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولإجراء اختبار مصداقية الاستبيان تمّ استخدام معامل الثبات (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يُحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر والذي يأخذ القيمة ما بين [1 - 0] بحيث كانت نتائج المعامل كما يلي:

الجدول رقم (2-6): معامل ثبات الاستبيان Cronbach's Coefficient Alpha

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبيان ككل	20	0.621

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

يُشير الجدول (2-6) إلى مُعامل قيمة الثبات لمحاور الأداة باستخدام قيمة الثبات الداخلي " ألفا " حيث اتضح أنّ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.621) وهي أيضاً جيّدة على العموم لكونها تفوق قيمة (0.6)، وهو ما يدلّ على أن الاستبانة ثابتة، أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادتها مرّة أخرى تحت ظروف مُماثلة.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي:

فُمنّا باستخدام معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبُعد الذي ينتمي إليه، والجدول الموالية تُبيّن لنا مُعاملات الارتباط عند مُستوى دلالة (0.01) فأقل، حيث يرى الإحصائيين أنّه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تُحقّق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله وهو ما يُمكن توضيحه في الجداول التّالية في الصفحة الموالية

1- الصدق الذاتي لعبارات المتغير المُستقل " التدريب ":

الجدول رقم:(2-7) الصدق الذاتي لمؤشرات بُعد الدورات التدريبية على مهارات البيع باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	مُعامل Pearson	مُستوى الدلالة
01	0.399**	0.024*
02	0.755**	0.057*
03	0.934**	0.015*
04	0.748**	0.762*
05	0.843**	0.036*

\*مستوى الدلالة 0.01 \*\*مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

الجدول رقم: (2-8) الصدق الذاتي لمؤشرات بُعد الدورات التدريبية باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	مُعامل Pearson	مُستوى الدلالة
06	0.525**	0.002*
07	0.686**	0.000*
80	0.437**	0.012*
09	0.486**	0.005*
10	0.534**	0.002*

\*مستوى الدلالة 0.01

\*\*مُستوى المعنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

الجدول رقم: (2-9) الصدق الذاتي لمؤشرات بُعد التدريب اثناء العمل باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	مُعامل Pearson	مُستوى الدلالة
11	0.707**	0.000*
12	0.580**	0.000*
13	0.351**	0.053*
14	0.547**	0.001*
15	0.748**	0.000*

\*مستوى الدلالة 0.01

\*\*مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

2. الصدق الذاتي لعبارات المتغير التابع " أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية "

الجدول رقم: (2-10) الصدق الذاتي لمؤشرات المتغير التابع أداء العاملين باستخدام مُعامل الارتباط (Pearson):

رقم الفقرة	مُعامل Pearson	مُستوى الدلالة
16	0.562**	0.001*
17	0.627**	0.000*
18	0.619**	0.000*
19	0.462**	0.008*
20	0.601**	0.000*

\*مستوى الدلالة 0.01

\*\*مُستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمُخرجات برنامج Spss.V25

انطلاقاً من الجداول رقم (2-7)، (2-8)، (2-9) ، (2-10) نجد أن معاملات ارتباط Pearson للعبارات مع أبعادها تتراوح ما بين (0.540) و(0.934) مما يؤكد لنا تحقيق الصدق الذاتي لجُل الفقرات مع أبعادها المختلفة.

#### الفرع الرابع: اختبار اعتدالية التوزيع Tests of Normality

لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حاولنا الاعتماد على اختبار الإعتدالية لKolmogorov-Smirnov وفيما يلي عرض النتائج المُحصَل عليها:

#### الجدول رقم (2-11): اختبار اعتدالية التوزيع

الدلالة	الإحصائية	المتغيرات
0.108	0.131	المحور الأول: التدريب
0.176	0.141	المحور الثاني: أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.V25

من الجدول (2-11) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحاور الثلاثة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بحيث أن المحور الأول والثاني قيمتهما أكبر من (0.05 < 0.131)، مما يعني لنا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الفرع الخامس: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V25)، والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس الصدق الذاتي لأداة الدراسة.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov كلومغروفسيمونوف لإعتدالية التوزيع Tests of Normality.
- الانحدار الخطي البسيط Linear Regression



### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض مختلف ما توصلنا إليه من نتائج المتعلقة بتحليل آراء عينة الدراسة، بالإضافة لعرض أيضاً النتائج المتعلقة بالفرضيات ومناقشتها.

#### المطلب الأول: عرض النتائج

حاولنا في هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية.

#### الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

وفيما يلي سنتطرق لوصف مختلف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية  
الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

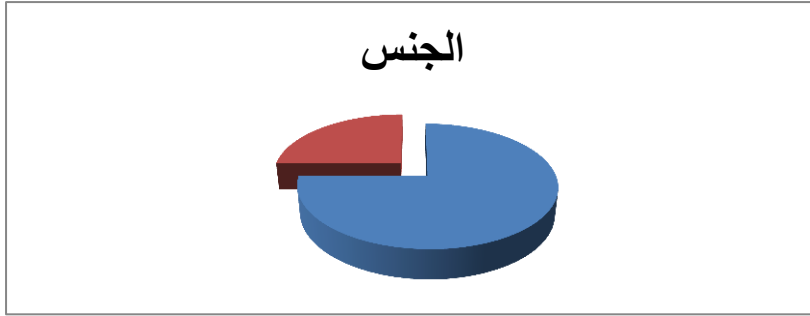
المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	%75
	أنثى	08	%25
	المجموع	32	%100
المستوى الدراسي	اقل من ثانوي	7	%21
	ثانوي	13	%40
	جامعي	15	%39
	المجموع	32	%100
السن	من 20 إلى 30 سنة	7	%21
	من 31 إلى 40 سنة	19	%59
	من 41 إلى 60 سنة	9	%20
	المجموع	32	%100

9.3%	3	اعزب	الحالة العائلية
56.25%	18	متزوج	
34.45%	11	اخرى	
100%	32	المجموع	
9.4%	6	رئيس مكتب	الفئة الوظيفية
62.5%	20	موظف	
28.125%	9	عامل مهني	
100%	32	المجموع	
12.5%	4	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في العمل
40.625%	16	من 5 إلى 10 سنوات	
28.125%	9	من 10 إلى 15 سنوات	
18.75%	6	اكثر من 15 سنة	
100%	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

1- الجنس:

الشكل رقم (2-3): وصف خصائص العينة "الجنس"

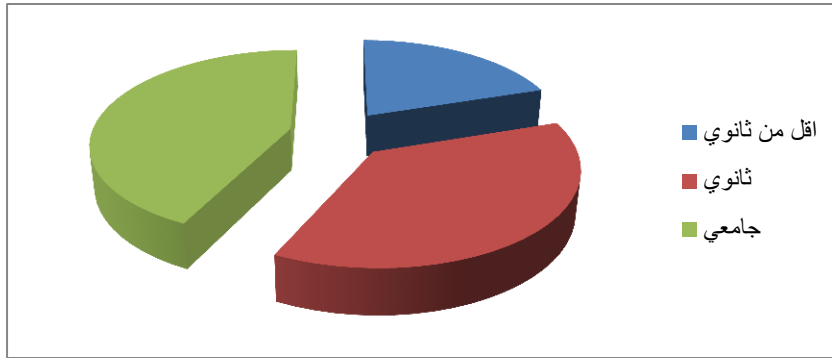


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.V25

من خلال الشكل (2-3) والجدول (2-12) يتضح لنا أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور بنسبة (75%) مقارنة بنسبة الإناث التي كانت ضئيلة بقيمة (25%).

2 - المستوى الدراسي:

الشكل رقم (2-4): وصف خصائص العينة "المستوى الدراسي"

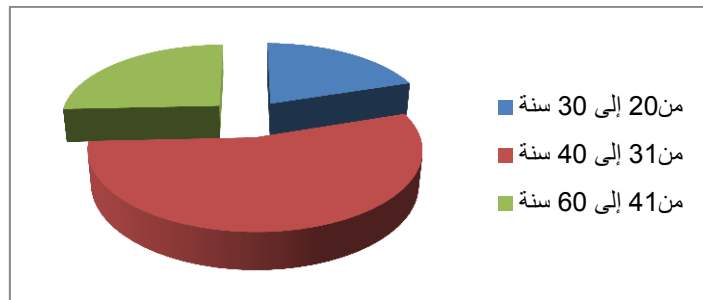


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.V25

من خلال الجدول (2-12) والشكل (2-4) يتضح لنا أن أغلبية توزيع عينة الدراسة تمحورت على اصحاب مستوى الثانوي بنسبة (40%) ثم حاملي شهادات الجامعية بنسبة (39%) ويليه الاقل من الثانوي ب(21%).

3 - السن:

الشكل رقم (2-5) وصف خصائص العينة "السن"

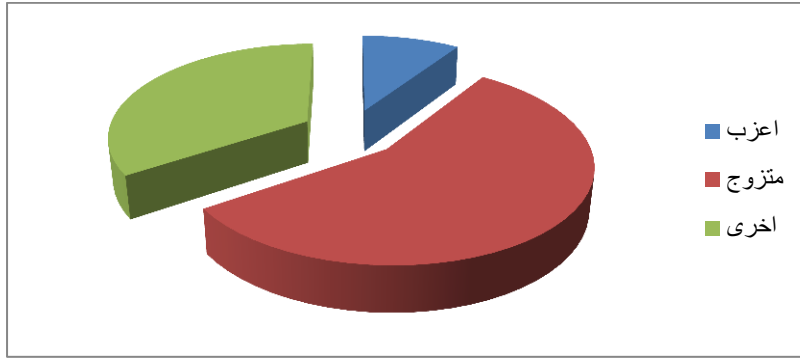


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.V25

من خلال الشكل (2-5) والجدول (2-12) يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة كانت في فئة ذوي الخبرة التي تقع في السن (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (59%) وتليها فئة (أكثر من 41-60 سنة) بنسبة (20%) أما بالنسبة (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة (21%).

#### 4 - الحالة العائلية:

الشكل رقم (2-6): وصف خصائص العينة " الحالة العائلية "

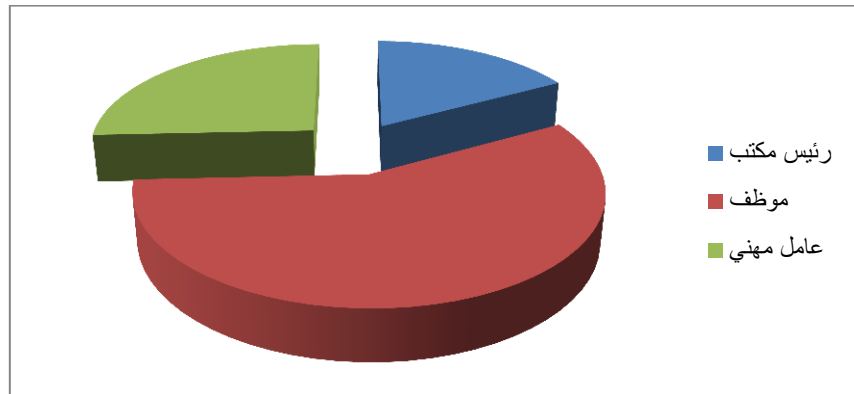


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.V25

من خلال الشكل (2-6) يتضح لنا مدى استحواد الفئة الشابة ذات الخبرة الأقل على عينة الدراسة بحيث جاءت ما نسبته أكبر من (56%) لفئة الموظفين بين (10 إلى 15 سنة) وتليها فئة الموظفين لما بين (15 إلى 25 سنة) بنسبة (25%) ثم فئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة (10%) لتأتي الفئة ذات (الأقل من 5 سنوات) أخيراً لتوزيع عينة الدراسة بنسبة (9%).

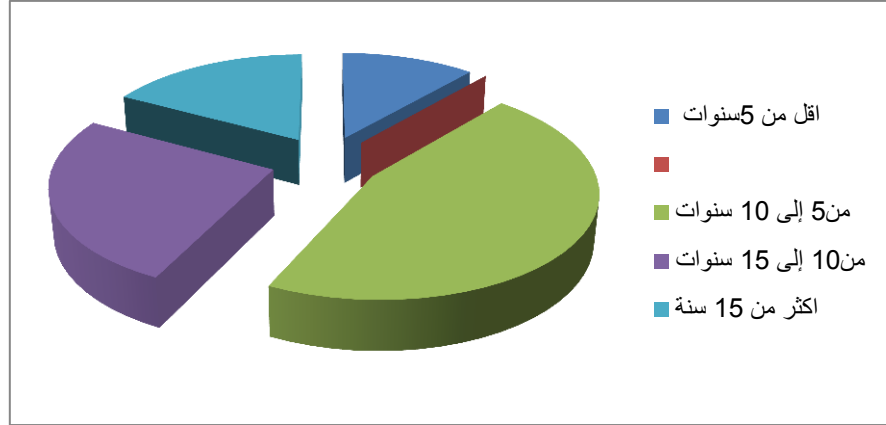
#### 5 - الفئة الوظيفية:

الشكل رقم (2-7): وصف خصائص العينة " الفئة الوظيفية "



#### 6 - عدد سنوات العمل:

الشكل رقم (2-8): وصف خصائص العينة " عدد سنوات العمل "



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الشكل (2-8) يتّضح لنا مدى تركيز توزيع عيّنة الدّراسة على الموظفين العاملين بالمؤسسة من خمس الى عشر سنوات بنسبة "(40.625%) ثمّ الاقدم منهم بالعمل الى خمس عشر سنة بنسبة "(28.125)، ثم الاكثر من خمس عشر سنة بنسبة(18.75%) ثمّ الاقل من اربع سنوات كأخر بنسبة (12.5%).

#### الفرع الثّاني: التحليل الوصفي لمُتغيّرات الدّراسة

أولاً: تحليل آراء أفراد العيّنة حول اثر التدريب على اداء العاملين بالمؤسسة

في هذا الجُزء سنُحاول الاجابة على التساؤل التالي :

الى اي مدى يمكن أن يؤثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف -

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول الموالية :

#### تحليل أفراد العينة للمتغير المُستقل:

الجدول رقم (2-13): تحليل أفراد العينة لُبعد الدورات التدريبية العلمية

الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف النسبية	الأهمية النسبية	درجة التقييم
01	هل استفدت من برامج التدريب	3.125	0.870	27.84%	3	متوسط

متوسط	4	30.11	0.941	3.125	نوع التدريب .	02
متوسط	2	27.59	0.888	3.281	هل كان التدريب حسب فترة معينة	03
مرتفع	1	12.18	0.518	4.250	هل هناك تدريب للعمال داخل المؤسسة	04
متوسط	5	34.12	1.045	3.062	هل هناك برنامج التدريب بناء على طلبات العمال	05
متوسط	2	37.82	1.274	3.368	المجموع	

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spsv.25

من خلال الجدول (2-13) يتّضح لنا أنّ عيّنة الدّراسة (العاملين بالمؤسسة) موافقين نوعاً ما على بُعد الدورات التدريبية العلمية، بحيثُ جاء هذا البُعد في الترتيب الثّاني في الأهمية النسبية للمتغير حسب المتوسّط البالغ (3.368) وانحراف معياري قدره (1.274) وهذا ما يؤكده لنا مُعامل الاختلاف البالغ (37.82%)، ممّا يعني أنّ حوالي أكثر من (62%) كانوا موافقين نوعاً ما على الدورات التدريبية العلمية، وبالتّظر لفقرات البُعد جاءت العبارة (4) الأولى في الأهمية النسبية ممّا يعني أنّ مستوى استخدام التدريب يبدو مقبولاً داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2-14): تحليل أفراد العينة الدورات التدريبية على مهارات البيع:

الرقم	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف النسبية %	الأهمية النسبية	درجة التّقييم
06	هل هناك فرص متاحة	3.125	1.099	6.92	4	متوسط

					للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة	
متوسط	4	35.16	1.099	3.125	هل تحدد المؤسسة الاهداف المرجوة من الدورات التدريبية	07
متوسط	1	27.24	0.979	3.593	هل يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال	08
متوسط	3	40.97	1.306	3.187	هل القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	09
متوسط	2	28.74	0.979	3.406	هل التدريب اثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل	10
متوسط	3	17.73	0.583	3.287	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

بالاطلاع على الجدول (2-14) نلاحظ أن عينة الدراسة موافقين نوعا ما على أن هناك دورات

تدريبية على مهارات البيع، بحيث جاء هذا البعد في الترتيب الثالث للأهمية النسبية للمتغير حسب

المتوسط البالغ (3.287) وانحراف معياري قدره (0.583)، وهذا ما يؤكد لنا معامل الاختلاف المقدر

ب (17.73%) مما يؤكد لنا أن أكثر من (82%) موافقين نوعا ما على توفر دورات تدريبية على مهارات

البيع، وبالنظر لفقرات البعد جاءت العبارة (8) الأولى في الأهمية النسبية مما يعني أن المؤسسة تدعم

الدورات التدريبية- في مختلف الأنشطة.

الجدول رقم (2-15): تحليل أفراد العينة المعياري للدورات التدريبية اثناء العمل:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	درجة التقييم
11	هل التدريب يساهم في زيادة القدرات ورفع الكفاءة بعد التدريب	3.500	1.016	29.02	2	متوسط
12	هل التدريب يساعد على اكتساب المعارف وطرح افكار جديدة	3.312	1.090	32.91	4	متوسط
13	هل الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الاهداف المرجوة	3.451	1.120	32.45	3	متوسط
14	هل الاماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	3.093	1.173	37.92	5	متوسط
15	هل برامج التدريب تركز على تقييم العاملين و نتائج التدريب	3.656	0.901	24.64	1	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>3.404</b>	<b>0.611</b>	<b>17.94</b>	<b>1</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مُخرجات Spss.V25

من خلال الجدول (2-15) يتضح لنا أن افراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك اقبال على التدريب اثناء العمل بحيث جاء هذا البعد في الترتيب الأول للأهمية النسبية للمتغير حسب المتوسط البالغ (3.404) وانحراف معياري قدره (0.611)، وهذا ما يؤكد لنا مُعامل الاختلاف المُقدّر بـ (17.94%) مما يؤكد لنا أن أكثر من (81%) موافقين على وجود تدريب اثناء العمل، وبالنظر لفقرات البعد جاءت العبارة (15) الأولى في الأهمية النسبية مما يعني أن ادارة المؤسسة تسعى لا برام اتفاقيات مع المؤسسات و الجامعات في مجال التدريب.



الجدول رقم (2-16): تحليل أفراد العينة للمتغير المستقل:

ترميز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	درجة التقييم
X	التدريب	3.323	0.421	12.66	متوسط

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مُخرجات Sps.v25

حسب الجدول (2-16) نستنتج ان آراء افراد العينة حول التدريب، جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابتهن عن ابعاد المتغير المستقل التدريب مجتمعة (3.323) وبانحراف معياري قدره (0.421)، مما يدل على تبني ابعاد التدريب بالمستوى المتوسط .

ثانيا: تحليل آراء أفراد العينة حول أدائهم الوظيفي

في هذا الجزء سنحاول الاجابة على التساؤل التالي :  
ما مستوى اداء العاملين في المؤسسة ؟

الجدول رقم (2-17): تحليل أفراد العينة للمتغير المستقل:

ترميز الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	درجة التقييم
16	هل التدريب يساعد على اتقان و تنفيذ الاعمال بشكل جيد	3.875	0.906	23.38	3	مرتفع
17	هل التدريب له قدرة على تحمل المسؤولية و تزيد من الولاء	3.875	0.793	20.46	2	مرتفع
18	هل التدريب يساعد في زيادة الفاعلية و القابلية والعمل بهم	3.906	0.734	18.79	1	مرتفع
19	هل يشعر العامل بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج	3.843	1.050	27.32	4	مرتفع

					التدريب	
متوسط	5	33.70	1.190	3.531	هل استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيته	20
مرتفع	1	15.18	0.750	3.754	المجموع	

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على مُخرجات Spsv.V25

من خلال الجدول (2- 17) يتّضح لنا أنّ عيّنة الدّراسة مُوافقين على تطوّر أداء أعضاء العاملين بالمؤسسة، بحيثُ كان المُتوسّط بالغ (3.754) وانحراف معياري قدره (0.750) وهذا ما يُؤكده لنا مُعامل الاختلاف المُقدّر بـ (15.18%)،

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد التحليل الوصفي لعينة الدراسة و تحليل اجابات افراد المجتمع حول محاور الاستبيان المتعلقة التدريب و أداء العاملين ، سنعرض في هذا المطلب طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة معتمدين في ذلك على معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي:

#### الفرع الاول : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ( فرضية الأثر)

تُنصُّ الفرضية على أنه:

- يؤثر التدريب على تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة أولف - عند مُستوى الدّلالة 0.05"

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى، وفرضياتها الفرعية ، يتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام بيتا المعياري (B) وقيمة (T) وقيمة (F) ومعامل التحديد (R).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسيّة فرضيتين فرعيتين هما :

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مُستوى الدّلالة 0.05".

ولغرض دراسة الاثر ثم اختبار الفرضية باستخدام معادلة الانحدار البسيط ، باعتبار " التدريب " كمتغير مستقل، واداء العاملين كمتغير تابع وحيد.

الجدول رقم (2-18): معامل التحديد للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.176 <sup>a</sup>	.031	-.001	.57077

a. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

يتضح من خلال الجدول (2-18) ان بعد التدريب جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد (3.368) وبانحراف معياري قدره (1.274) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى ان نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسطات اجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد انها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 3.062-4.250 ) وتراوحت الانحرافات معياري ما بين ( 0.1045-0.518 ) وهذا ما يؤكد ان ادارة المؤسسة تشجع على الدورات التدريبية .

الجدول رقم ( 2-19 ): معنوية نموذج الانحدار للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.311	1	.311	.954	.337 <sup>b</sup>
	Residual	9.773	30	.326		
	Total	10.084	31			

a. أداء العاملين. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

يتبين من الجدول (2-19) اعلاه ان قيمة (F=0.954) عند مستوى (sig=0.337) وهي قيمة اعلى من مستوى المعنوية (  $0.05\alpha \geq$  ) ،مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل وبالتالي فاختبار المعنوية يساهم بشكل كبير في الحكم علة النموذج.

الجدول رقم ( 2-20): معادلة الانحدار للتدريب واداء العاملين بالمؤسسة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.489	.289		12.066	.000
	الدورات التدريبية العلمية	.079	.080	.176	.977	.337

Dependent Variable: أعضاء العاملين

المصدر: من إعداد الطَّالِبِين بالاعتماد على مُخرجات Spss.V25

نلاحظ من الجدول (2-20) ان قيمة (B) بلغت (0.079) مما يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابله التغير في المتغير التابع (اداء العاملين ) بمقدار (0.079) كما ان قيمة (T) محسوبة بلغت (0.977) عند مستوى (sig=0.337) و هو اعلى من مستوى المعنوية ( $\geq 0.05\alpha$ ) مما يدل على عدم صحة الفرضية البديلة ومنه نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مُستوى الدلالة 0.05 ."

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مُستوى الدلالة 0.05" ولغرض دراسة الاثر تم اختبار الفرضية باستخدام معادلة الانحدار البسيط ، باعتبار " التدريب " كمتغير مستقل، واداء العاملين كمتغير تابع وحيد.

الجدول رقم (2-21): معامل التحديد للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء العاملين

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 <sup>a</sup>	.057	.025	.56302

Predictors: (Constant), أعضاءالدورات التدريبية لمهارات البيع

المصدر: من إعداد الطَّالِبِين بالاعتماد على مُخرجات Spss.V25

يتضح من خلال الجدول (2-21) ان بعد للدورات التدريبية لمهارات البيع جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.287) بانحراف معياري قدره ( 0.583 ) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ ان متوسطات اجابات الافراد عينة البحث على عبارات هذا البعد قبولا متوسطا ايضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.125-3.593) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.979-1.979)، هذا ما يؤكد على ان ادارة المؤسسة تسعى من خلال الدورات الى تطوير مهارات العاملين

الجدول رقم ( 2-22) : معنوية نموذج للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.574	1	.574	1.811	.188 <sup>b</sup>
	Residual	9.510	30	.317		
	Total	10.084	31			

Dependent Variable: اداء العاملين

Predictors: (Constant), للدورات التدريبية لمهارات البيع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

يتبين من الجدول (2-22) ان (F=1. 811) عند المستوى (sig=0.188) وهي قيمة اعلى من مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل وبالتالي فاختبار المعنوية يساهم بشكل كبير في الحكم على النموذج.

الجدول رقم ( 2-23): معادلة الانحدار للدورات التدريبية لمهارات البيع واداء

العاملين<sup>a</sup> Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2.987	.578		5.165	.000
	للدورات التدريبية لمهارات البيع	.233	.173	.239	1.346	.188

Dependent Variable: اداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

نلاحظ من الجدول (2-23) ان قيمة (B) بلغت (0.233) مما يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابلها التغير في المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.233)، كما ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.346) عند مستوى (sig=0.188) وهو أعلى من المستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على عدم صحة الفرضية البديلة ومنه نقبل الفرضية الصفرية، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين لدورات التدريبية لمهارات البيع وأداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (2-24): معامل التحديد للتدريب واداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151 <sup>a</sup>	.023	-.010	.57311

Predictors: (Constant), ثقافة التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

الجدول رقم (2-25): معنوية نموذج للتدريب واداء العاملين

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.230	1	.230	.701	.409 <sup>b</sup>
	Residual	9.854	30	.328		
	Total	10.084	31			

a. اداء العاملين. Dependent Variable:

b. التدريب. Predictors: (Constant),

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25

يتبين من الجدول (2-25) ان (F=0. 701) عند المستوى (sig=0.409) وهي قيمة اعلى من مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل وبالتالي فاختبار المعنوية يساهم بشكل كبير في الحكم على النموذج.

الجدول رقم (2-26): معادلة الانحدار للتدريب واداء العاملين

**Coefficients<sup>a</sup>**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.074	.819		3.754	.001
	التدريب	.205	.244	.151	.838	.409

a. اداء العاملين. Dependent Variable:

الجدول رقم (2-27)

Independent Samples Test										
			Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means				
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
التدريب	Equal variances assumed	.654	.425	.566	30	.576	.09836	.17384	-.25666	.45

	Equal variances not assumed			.691	18.270	.498	.09836	.14242	-.20054	.397
--	-----------------------------	--	--	------	--------	------	--------	--------	---------	------

المصدر: من إعداد الطَّالِبَتَيْنِ بالاعتماد على مُخرجات Spsv.V25

نلاحظ من الجدول (2-27) ان قيمة (B) بلغت (0.205) مما يعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابلها التغيير في المتغير التابع (اداء العاملين) بمقدار (0.205)، كما ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.838) عند مستوى (sig=0.525) وهو اعلى من المستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على عدم صحة الفرضية البديلة ومنه نقبل الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وأداء أعضاء هيئة التدريس عند مُستوى الدلالة 0.05."

الجدول رقم (2-28)

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	
اداء العاملين	Equal variances assumed	.375	.545	-.447	30	.658	-.10556	.23590	-.58733	.37622
	Equal variances not assumed			-.541	17.819	.595	-.10556	.19523	-.51602	.30491

المصدر: من إعداد الطَّالِبَتَيْنِ بالاعتماد على مُخرجات Spsv.V25

الجدول رقم (2-29)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	2.333	16	.146	1.875	.115
	Within Groups	1.167	15	.078		
	Total	3.500	31			
المستوى الدراسي	Between Groups	2.635	16	.165	.511	.903

	Within Groups	4.833	15	.322		
	Total	7.469	31			
الفئة الوظيفي	Between Groups	10.958	16	.685	1.036	.475
	Within Groups	9.917	15	.661		
	Total	20.875	31			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	21.625	16	1.352	.803	.667
	Within Groups	25.250	15	1.683		
	Total	46.875	31			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.V25



**خلاصة الفصل:**

بناءً على ماسبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيثُ قُمنّا بتقديم بسيط للمؤسسة محل الدراسة، فيما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة والتي جرى توزيعها على الموظّفين بالمؤسسة.

حيثُ تضمّن الاستبيان قسمين: القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أمّا القسم الثاني خاص بمحاور الدراسة، فالمحور الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثّل في التدريب، أمّا المحور الثاني فيتمثّل في المتغير التابع أداء العاملين، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها بغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قُمنّا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كمعامل ألفا كرونباخ لثبات الدراسة، ومُعامل الارتباط للصدق الذاتي لفقرات الاستبانة، بالإضافة لاختبار التوزيع الطبيعي والمُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قُمنّا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات

الخطاتمة

## الخاتمة :

وفي ختمنا لدراستنا حول موضوعنا يمكننا أن نعتبر التدريب في وقتنا الحالي استراتيجية ذات أهمية بمكان في حياة المؤسسات والمنشآت لارتباطه المباشر بالانتاجية و تحسين أداء العاملين و أن عملية تدريب العمال أصبحت عملية هامة و اساسية لابد من الاهتمام بها و تخصيص ميزانية كافية من لاستثمارها في هذا العنصر , حيث أن التدريب أصبح يحتل مكانة كبيرة في اولويات المؤسسة , لذا يجب عليها ان تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير و تحسين أداء العاملين و زيادة قدراتهم ز معارفهم و مهاراتهم حتى يقومو بعملهم بأحسن وجه , و بالتالي لكي نرفع الكفاءة الانتاجية يجب ان نزود المورد البشري بالمعلومات و المهارات و محاولة تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل جيد نحو التحسين من أدائهم بما يتماشى وأهداف المؤسسة .

### النتائج المتوصل اليها

النتائج النظرية .

- توصلنا الى النتائج التالية :

- التدريب عملية مستمرة تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة يتطلبها الفرد و العمل
- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف , و حسب المكان , و المؤسسة تختار من بين انواع التدريب ما يناسبها
- أهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التدريب
- أظهرت الدراسة أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية

- النتائج التطبيقية

وتمّ التوصلُ إلى اثبات صحّة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها، حيثُ

استخلصنا مايلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مُستوى الدلالة

0.05

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية العلمية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند

مُستوى الدلالة 0.05

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية على مهارت البيع وأداء العاملين في المؤسسة محل

الدراسة عند مُستوى الدلالة 0.05

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب اثناء العامل وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول التدريب تُعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى الدراسي، السن، الحالة العائلية، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في العمل )".

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول أداء العاملين تُعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى الدراسي، السن، الحالة العائلية، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في العمل )".

#### الاقتراحات و التوصيات :

- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات.
- الأخذ برأي العامل أثناء و قبل بدء البرنامج التدريبي.
- تحفيز العامل ماديا و معنويا من أجل الإقبال والمساهمة في التدريب.
- وضع أهداف لكل برنامج تدريبي
- اختيار أوقات التدريب المناسبة للعاملين , و إعطاء العاملين إجازة عن العمل وقت التدريب.
- عدم تكثيف الدروس و تحديد مدة التدريب مع تنويع المحتوى التدريبي و مراعاة الفروق في المستويات و العمال.
- الاهتمام بشكل أكبر بمحتوى التدريب عند تنفيذه و اختيار مدربين الأكفاء في تطوير محتوى تدريبي ليعمل على تحقيق الاهداف المرجوة..

## قائمة المصادر والمراجع

**قائمة المصادر والمراجع :**

**الكتب :**

- فيصل حسونة , ادارة الموارد البشرية , داراسامة للنشر والتوزيع 1 , عمان , 2008 ,
- مدحت محمد ابو النصر , مراحل عملية تدريبيه , دار مجموعة العربية للتدريب والنشر , ط1 , مصر , 2009 ,
- المنظمة العربية لتنمية الادارية، المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية , المنظمة العربية لتنمية الادارية ,مصر الجديدة، القاهرة، 2008
- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي - واشنطن، ط 02، 1995،
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر القاهرة، 1998،
- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الحرشة , ادارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , 2006.

**مذكرات:**

- بن عزة فردوس , دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, 2016 بلقاسم محمد و نادر حاج , اثر التدريب على اداء العاملين ,مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، الكلية , 2017
- ديما خزام "أثر التدريب في أداء العاملين, دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية , مذكرة لنيل درجة ماجستير التأهل والتخصص بإدارة أعمال , الجامعة الافتراضية السورية, سوريا,
- غازي حسن عودة الحلابية , أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام , ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الأعمال , 2013
- فضيلة نشاط , دور التدريب في تحسين أداء العاملين , مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم الاجتماع , 2020/2019

**مجلات :**

- بوسمية أمال , سفاري اسماء "دور التدريب في تحسين أداء العاملين فيالمؤسسة , دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية , مجلة الانسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة قسنطينة 2, سنة 2022
- سهام شلقود " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات, دراسة حالة , مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية و الانسانية, جامعة محمد خيضر-بسكرة , سنة 2020
- صلاح صالح معمار , تدريب (اسس والمبادئ) , دييونو للطباعة و النشر والتوزيع , ط1 , 2010, عمان الاردن ,
- عمر قرقيط " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق بإستعمال تكنولوجيا المعلومات الادارية , دراسة حالة مؤسسة الجزائر , مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية , جامعة الجزائر 2 , سنة 2020
- فريد خميلي "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية , دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال , جامعة ام البواقي, عنابة , سنة 2020

مراجع اجنبية:

- Ahmed Mohamed Mohamed, The Effect of Training on Employee Performance in Public Sector Institutions in Kenya, Case of NhifMachakos District, Research Project Submitted for Master of Arts Degree, University of Nairobi, 2014
- AymanZakariaNaguib, the impact of training and information and communication technology on employee performance. Dissertation submitted for MBA degree requirements, Middle East University, 2013
- NahidaAfroz Bulletin, Effects of Training on Employee Performance, Banking Study, International Journal of Economics and Business Sector, MaulanaBashani University of Science and Technology – Bangladesh 2018
- Ghazi Hassan Odeh Al-Halaybeh, “The Impact of Incentives on Improving the Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan” – An Applied Study on the Greater Amman Municipality – Middle East University 2013
- Muhammad Aslam Khan, The Impact of Training and Feedback on Employee Performance, Iqra University, Islamabad, Pakistan, 2011
- Muhammad Branen, Cross-Cultural Training Program for “Management Development Assessment Managers” for Chinese Managers, 2004.


الملاحق



الملاحق :

الملاحق :

الملحق رقم 01:

 <p>UNIVERSITÉ AHMED DRAIA</p>	<p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أحمد دراية-أدرار - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p>
---	---

استبيان موجه لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر باولف

ادراج نسخة من الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المستوى الدراسي:  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- العمر:  \_\_\_\_\_ من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  41 إلى 61 سنة
- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  أخرى
- الفئة الوظيفية:  رئيس مكتب  موظف  عامل مهني
- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التدريب

مفهوم التدريب : هو عملية كسب المعارف والمهارات والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة . وأن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين بأساليب العمل

الرقم	فقرات البعد	نعم	لا
01	هل استفدت من برامج التدريب .		
02	نوع التدريب .		
03	هل كان التدريب حسب فترة معينة .		
04	هل هناك تدريب للعمال داخل المؤسسة .		
05	هل هناك برنامج التدريب بناء على طلبات العمال ,		
	<b>فقرات البعد</b>		
06	هل هناك فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة		
07	هل تحدد المؤسسة الاهداف المرجوة من الدورات التدريبية		
08	هل يساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال		
09	هل القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي		
10	هل التدريب اثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل		
	<b>البعد الثالث : التدريب اثناء العمل</b>		
11	هل التدريب يساهم في زيادة القدرات ورفع الكفاءة بعد التدريب		
12	هل التدريب يساعد على اكتساب المعارف وطرح افكار جديدة		
13	هل الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الاهداف المرجوة		

		هل الاماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين	14
		هل برامج التدريب تركز على تقييم العاملين و نتائج التدريب	15

**المحور الثالث: اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**

مفهوم اداءالعاملين : هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلا فترة زمنية محددة.

الرقم	فقرات البعد	نعم	لا
21	هل التدريب يساعد على اتقان و تنفيذ الاعمال بشكل جيد		
22	هل التدريب له قدرة على تحمل المسؤولية و تزيد من الولاء		
23	هل التدريب يساعد في زيادة الفاعلية و القابلية والعمل بهم		
24	هل يشعر العامل بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب		
25	هل استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيتة		

## الملحق رقم 02:

## قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الإمضاء	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
		مجاهد سيد احمد	01
			02
			03

## الملحق رقم 03: مخرجات نظام SPSS

## ثبات صدق أداة الدراسة:

مُعامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان:

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	32

## اختبار التوزيع الطبيعي:

## Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
اداء العاملين	.141	32	.108	.913	32	.013
التدريب	.131	32	.176	.956	32	.214

a. Lilliefors Significance Correction

## وصف خصائص العينة (البيانات الشخصية):

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	75.0	75.0	75.0
	أنثى	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 لى 49	28	87.5	87.5	87.5
	من 50 فما فوق	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من ثانوي	7	3.1	3.1	3.1
	ثانوي	13	15.6	15.6	18.8
	جامعي	15	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		الفئة الوظيفية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مكتب	1	3.1	3.1	3.1
	موظف	11	34.4	34.4	37.5
	عامل مهني	9	40.6	40.6	78.1
	5.00	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	9.4	9.4	9.4
	من 10 إلى 15 سنة	16	40.6	40.6	50.0
	من 15 إلى 20 سنة	9	25.0	25.0	75.0
	أكثر من 20 سنة	6	9.4	9.4	84.4
	5.00	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

		Statistics				
		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1250	3.1250	3.2813	4.2500	3.0625

Std. Deviation	.87067	.94186	.88843	5.51830	1.04534
----------------	--------	--------	--------	---------	---------

		Statistics				
		X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1250	3.1250	3.5938	3.1875	3.4063
Std. Deviation		1.09985	1.09985	.97912	1.30600	.97912

		Statistics				
		X11	X12	X13	X14	X15
N	Valid	32	32	31	32	32
	Missing	0	0	1	0	0
Mean		3.5000	3.3125	3.4516	3.0938	3.6563
Std. Deviation		1.01600	1.09065	1.12068	1.17389	.90195

		Statistics				
		X16	X17	X18	X19	X20
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0

Mean	3.1563	3.1250	3.0625	3.5625	3.2813
Std. Deviation	1.0194	1.0701	.87759	.98169	1.1139
	7	2			7

درجة ارتباط العبارة بالبُعد:

		Correlations					الدورات التدريبية العلمية
		X1	X2	X3	X4	X5	
X1	Pearson Correlation	1	.688**	.704**	.074	-.009	.399*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.688	.962	.024
	N	32	32	32	32	32	32
X2	Pearson Correlation	.688**	1	.882**	.106	.057	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.565	.755	.007
	N	32	32	32	32	32	32
X3	Pearson Correlation	.704**	.882**	1	.058	.015	.418*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.754	.934	.017
	N	32	32	32	32	32	32
X4	Pearson Correlation	.074	.106	.058	1	.036	.906**
	Sig. (2-tailed)	.688	.565	.754		.843	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X5	Pearson Correlation	-.009	.057	.015	.036	1	.205
	Sig. (2-tailed)	.962	.755	.934	.843		.260



	N	32	32	32	32	32	32
الدورات التدريبية العلمية	Pearson Correlation	.399*	.466**	.418*	.906**	.205	1
	Sig. (2-tailed)	.024	.007	.017	.000	.260	
	N	32	32	32	32	32	32

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

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

### Correlations

		X11	X12	X13	X14	X15	الدورات التدريبية على مهارات البع
X11	Pearson Correlation	1	.058	-.040	.365*	.757**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.752	.833	.040	.000	.000
	N	32	32	31	32	32	32
X12	Pearson Correlation	.058	1	.331	.027	.277	.580**
	Sig. (2-tailed)	.752		.069	.884	.125	.000
	N	32	32	31	32	32	32
X13	Pearson Correlation	-.040	.331	1	-.208	-.121	.351
	Sig. (2-tailed)	.833	.069		.261	.518	.053
	N	31	31	31	31	31	31
X14	Pearson Correlation	.365*	.027	-.208	1	.367*	.547**
	Sig. (2-tailed)	.040	.884	.261		.039	.001

	N	32	32	31	32	32	32
X15	Pearson Correlation	.757**	.277	-.121	.367*	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.125	.518	.039		.000
	N	32	32	31	32	32	32
الدورات على مهارات البيع	Pearson Correlation	.707**	.580**	.351	.547**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.053	.001	.000	
	N	32	32	31	32	32	32

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

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

#### Correlations

		X6	X7	X8	X9	X10	دورات اثناء العمل
X6	Pearson Correlation	1	.253	.019	.051	.071	.525**
	Sig. (2-tailed)		.162	.919	.784	.699	.002
	N	32	32	32	32	32	32
X7	Pearson Correlation	.253	1	.198	.163	.221	.686**
	Sig. (2-tailed)	.162		.276	.373	.224	.000
	N	32	32	32	32	32	32
X8	Pearson Correlation	.019	.198	1	-.140	.245	.437*
	Sig. (2-tailed)	.919	.276		.444	.177	.012
	N	32	32	32	32	32	32

X9	Pearson Correlation	.051	.163	-.140	1	.014	.486**
	Sig. (2-tailed)	.784	.373	.444		.939	.005
	N	32	32	32	32	32	32
X10	Pearson Correlation	.071	.221	.245	.014	1	.534**
	Sig. (2-tailed)	.699	.224	.177	.939		.002
	N	32	32	32	32	32	32
الدورات اثناء العمل	Pearson Correlation	.525**	.686**	.437*	.486**	.534**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.012	.005	.002	
	N	32	32	32	32	32	32

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

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

	X16	X17	X18	X19
Pearson Correlation	1	-.107	.205	-.091
Sig. (2-tailed)		.559	.260	.622
N	32	32	32	32
Pearson Correlation	-.107	1	.301	.453**
Sig. (2-tailed)	.559		.095	.009
N	32	32	32	32
Pearson Correlation	.205	.301	1	.108
Sig. (2-tailed)	.260	.095		.558
N	32	32	32	32
Pearson Correlation	-.091	.453**	.108	1
Sig. (2-tailed)	.622	.009	.558	
N	32	32	32	32

Pearson Correlation	-.296	.051	-.415*	-.090
Sig. (2-tailed)	.100	.783	.018	.623
N	32	32	32	32
Pearson Correlation	.291	.753**	.459**	.597**
Sig. (2-tailed)	.106	.000	.008	.000
N	32	32	32	32

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

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

### Correlations

		X22	X23	X24	الفاعلية التتظ يمية
X22	Pearson Correlation	1	.363*	.256	.764**
	Sig. (2-tailed)		.045	.164	.000
	N	31	31	31	31
X23	Pearson Correlation	.363*	1	.416*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.045		.020	.000
	N	31	31	31	31
X24	Pearson Correlation	.256	.416*	1	.713**
	Sig. (2-tailed)				
	N	31	31	31	31













X3 Pea 2 rso n Cor rela tion	.29	.39	.33	-	.07	.39	.61	.41	.30	.26	.34	1	.58	-	-
	4	2*	6	.07	7	0*	1**	8*	2	5	8		1**	.15	.37
				1										1	5*
Sig. (2- tail ed)	.10	.02	.06	.70	.67	.02	.00	.01	.09	.14	.05		.00	.40	.03
	3	6	0	0	4	7	0	7	3	3	1		0	9	4
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3 Pea 3 rso n Cor rela tion	.37	.39	.53	.03	.33	.46	.53	.38	.40	.43	.39	.58	1	.05	.04
	9*	2*	2**	5	6	8**	9**	0*	0*	1*	1*	1**		3	7
Sig. (2- tail ed)	.03	.02	.00	.85	.06	.00	.00	.03	.02	.01	.02	.00		.77	.79
	2	6	2	1	0	7	1	2	3	4	7	0		4	8
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3 Pea 4 rso n Cor rela tion	-	.00	-	-	-	.04	-	-	-	-	-	-	.05	1	.58
	.10	6	.08	.13	.33	4	.10	.11	.16	.05	.11	.15	3		9**
	0		4	4	3		8	4	9	0	4	1			

Sig. (2-tailed)	.585	.973	.647	.464	.062	.810	.558	.534	.354	.788	.533	.409	.774		.000
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
X3 Pearson Correlation	-.263	-.087	-.052	-.296	-.227	-.038	-.141	-.324	-.084	.086	-.067	-.375*	.047	.589**	1
Sig. (2-tailed)	.146	.635	.778	.100	.213	.836	.441	.071	.650	.639	.715	.034	.798	.000	
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151 <sup>a</sup>	.023	-.010	.57311

التدريب. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.230	1	.230	.701	.409 <sup>b</sup>
Residual	9.854	30	.328		
Total	10.084	31			

اداء العاملين. Dependent Variable:

بالتدريب. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	3.074		3.754	.001

التدريب	.205	.244	.151	.838	.409
---------	------	------	------	------	------

Dependent Variable: اداء العاملين

الفرضية الثانية:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.176 <sup>a</sup>	.031	-.001	.57077

Predictors: (Constant), الدورات التدريبية العلمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.311	1	.311	.954	.337 <sup>b</sup>
Residual	9.773	30	.326		
Total	10.084	31			

Dependent Variable: اداء العاملين

Predictors: (Constant), الدورات التدريبية العلمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	t	Sig.
1 (Constant)	3.489		.289	12.066	.000

الدورات التدريبية العلمية	.079	.080	.176	.977	.337
---------------------------------	------	------	------	------	------

اداء العاملين. Dependent Variable:

الفرضية الثالثة:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 <sup>a</sup>	.057	.025	.56302

الدورات التدريبية على مهارات

البيع

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.574	1	.574	1.811	.188 <sup>b</sup>
Residual	9.510	30	.317		
Total	10.084	31			

اداء العاملين. Dependent Variable:

b.الدورات التدريبية على مهارات البيع

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.987	.578		5.165	.000
الدورات التدريبية على مهارات البيع	.233	.173	.239	1.346	.188

Dependent Variable: اداء العاملين

فرضية الفروق:

بالنسبة للمتغير المستقل:

#### Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std.	Std.	Error
				Deviation	Mean	Mean
التدريب	ذكر	24	3.3484	.45633		.09315
	أنثى	8	3.2500	.30472		.10774

#### 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	
التدريب	Equal variances assumed	.654	.425	.566	30	.576	.09836	.17384	-	.45337
	Equal variances not assumed			.691	18.270	.498	.09836	.14242	-	.39725

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	1.667	17	.098	.749	.718
	Within Groups	1.833	14	.131		



	Total	3.500	31			
المستويات الدرا سي	Between Groups	3.252	17	.191	.635	.814
	Within Groups	4.217	14	.301		
	Total	7.469	31			
المستويات الفئدة	Between Groups	12.842	17	.755	1.316	.305
	Within Groups	8.033	14	.574		
	Total	20.875	31			
الخبرة المهنية	Between Groups	25.908	17	1.524	1.018	.493
	Within Groups	20.967	14	1.498		
	Total	46.875	31			

المتغير التابع:

#### Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اداء العاملين	ذكر	24	3.7278	.61759	.12606
	أنثى	8	3.8333	.42164	.14907

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	
اداء العاملين	Equal variances assumed	.375	.545	-.447	30	.658	-.10556	.23590	-.58733	.37622
	Equal variances not assumed			-.541	17.819	.595	-.10556	.19523	-.51602	.30491

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	2.333	16	.146	1.875	.115
	Within Groups	1.167	15	.078		

	Total	3.500	31			
المستوى الدراسي	Between Groups	2.635	16	.165	.511	.903
	Within Groups	4.833	15	.322		
	Total	7.469	31			
الفئة الوظيفية	Between Groups	10.958	16	.685	1.036	.475
	Within Groups	9.917	15	.661		
	Total	20.875	31			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	21.625	16	1.352	.803	.667
	Within Groups	25.250	15	1.683		
	Total	46.875	31			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي الطالب (ة) : بن جيبنة رانية

المزداد (ة) بتاريخ : 1997/07/18 - أدرار

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:

أثر التدرج في تحصيل أداء العاملين في  
المؤسسة الاقتصادية - اتصالات الجزائر  
خرج أولف

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ وأني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

ملاحظة : هذا التصريح يملئ ويمضي من طرف كل طالب شخصيا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## تصريح بالنزاهة العلمية

انا المضي الطالب (ة) : لروي ليرسا

المزاد (ة) بتاريخ : 1992/04/01 - أدرار

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:

أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة  
الإقتصادية - اتصالات الجزائر فرع أدرار

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني التزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

# أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

## The effect of training on improving the

Par : BEN HAIBA RANIA , LAROUY YOUSRA director : Medjahed Sid Ahmed

### الملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التدريب و اهم أهدافه و أهميته بالاضافة الى خطوات عملية التدريب , تعرفنا أيضا على أداء العاملين و أهميته و انواعه ولا تتوقف الدراسة على الحد بل حاولنا ان نبين أثر التدريب على تحسين اداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر فرع اولف باستعمال الادوات الاحصائية , و في الأخير قد خلصت الدراسة الى ان هناك ارتباط ايجابي بين التدريب و تحسين أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية : التدريب , تحسين الاداء , العاملين .

### :StudySummary

This study aims to identify the concept of training and its most important objectives and importance in addition to the steps of the training process. Statistical tools, and in the end, the study concluded that there is a positive .correlation between training and improving the performance of employees

**Keywords:** training, performance improvement, employees