

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

دراغة مختارية

دحماش مازية

تحت عنوان:

أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة تحويل المنتوجات الطويلة (القلد) بتيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذة محاضرة صنف "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)

إجري خيرة

مشرفا ومقررا

(أستاذة محاضرة صنف "أ" - جامعة ابن خلدون تيارت)

نجاح عائشة

مناقشا

(أستاذ مساعد صنف "ب" - جامعة ابن خلدون تيارت)

لزرقي نوال

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

دراغة مختارية

دحماش مازية

تحت عنوان:

أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة تحويل المنتوجات الطويلة (القلد) بتيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذة محاضرة صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)

إجري خيرة

مشرفا ومقررا

(أستاذة محاضرة صنف "أ" «-جامعة ابن خلدون تيارت)

نجاح عائشة

مناقشا

(أستاذ مساعد صنف "ب" «-جامعة ابن خلدون تيارت)

لزررق نوال

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله و نشكره الذي وفقنا في إنجاز و إتمام هذا العمل،

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله ، لذلك نتقدم بالشكر الجزيل و الإحترام

و التقدير إلى من قدمت إلينا التوجيه و التحفيز... إلى

الاستاذة المشرفة نجاح عائشة على كل ما قدمته لنا من معلومات قيمة

و توجيهات سديدة ساهمت في إثراء رصيدنا المعرفي ، وعلى رحابة صدرها علينا .

إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

على كل ما قدموه لنا من دعم و مساندة و

الشكر موصول لكل من قدم لنا

يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيع عابرة.

فشكرا للجميع بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى .

الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، وسقتني من نبع حنانها و
عطفها الفياض ، إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب في تربيته
، و غرس القيم و الأخلاق في قلبي .
والدائي العزيزين ، حفظكما الله و أطال الله في عمركما .
إلى كل من قاسموني عطف و حنان والدي أخواتي
إلى جميع أصدقائي ، ومن يعرفني .
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي .

دراغة مختارية

الإهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك إنه لا يسعنا

في المقام إلا ان نهدي ثمرة جهدنا إلى

من قال فيهما الله عز وجل "... وبالوالدين إحسانا ..." بحر الحنان

, ريحانة الدنيا و نور عيناى أُمى حفظها الله لي

الذي لم يبخل علي يوما , الشمعة التي تضيئ

دربي أبي الغالي أمدّه الله بالصحة و العافية

إلى أحب الناس كل إخوتي و أخواتي

إلى كل أصدقائي و إلى كل من أحببت في حياتي .

دحماش مازية

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
8	الفصل الاول الإطار النظري للدراسة
9	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: عموميات حول التدريب
10	المطلب الأول: ماهية التدريب
12	المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب
15	المطلب الثالث: البرامج التدريبية، مبادئها وخطوات تصميمها
18	المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءة
18	المطلب الأول : مفهوم الكفاءة، أهميتها
19	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءة
20	المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءة
25	المبحث الثالث: دور التدريب في تطوير كفاءة العاملين
25	المطلب الأول: دور التدريب في تطوير الكفاءات (المهارات) الفردية
25	المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير الكفاءات الجماعية
26	المطلب الثالث: دور التدريب في تطوير الكفاءات الاستراتيجية
28	خلاصة الفصل:
29	الفصل الثاني دراسة حالة شركة تحويل المنتوجات الطويلة (القلد) بتيارت
30	تمهيد الفصل:
31	المبحث الأول : تقديم مؤسسة القلد sotrefet

31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة القلد
32	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة القلد
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
36	المطلب الاول: منهج وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
40	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
42	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
42	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
47	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
50	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل:
59-56	الخاتمة
63-60	قائمة المصادر و المراجع
86-64	الملاحق
87	الملخص

قائمة الجداول:

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	الاستبيانات الموزعة والمستوردة	(01-02)
38	مقياس " ليكرت Likert " الخماسي	(02-02)
39	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	(03-02)
40	معدل الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	(04-02)
40	صدق البناء الداخلي بين التدريب وتحسين كفاءة العاملين	(05-02)
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-02)
43	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(07-02)
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(08-02)
45	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	(09-02)
47	محور التدريب	(10-02)
49	بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية	(11-02)
50	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى	(12-02)
50	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى	(13-02)
51	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية	(14-02)
51	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	(15-02)
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	(16-02)
52	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	(17-02)
53	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	(18-02)
53	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	(19-02)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أبعاد الكفاءة	(01-01)
32	فروع مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة TPL على كامل التراب الوطني	(01-02)
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد	(02-02)
37	نموذج الدراسة	(03-02)
39	طول المجال الفئة	(04-02)
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
44	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(06-02)
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(07-02)
46	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	(08-02)

قائمة الملاحق:

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	رقم الملحق	عنوان الملحق
65	ملحق 1	استمارة الاستبيان
67	ملحق 2	معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)،
67	ملحق 3	صدق البناء الداخلي
68	ملحق 4	البيانات الشخصية
69	ملحق 5	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للفقرات استبيان
80	ملحق 6	الفرضية الفرعية الاولى
81	ملحق 7	الفرضية الفرعية الثانية
83	ملحق 8	الفرضية الفرعية الثالثة
84	ملحق 9	الفرضية الرئيسة
86	ملحق 10	استمارة صدق المحكمين

مقدمة

تكمُن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية ، وكفاءتها الفردية والجماعية كراس مال فكري ، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه ، وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء المتميز ، وبالتالي تحسين قدراتها ، اذ يعد التدريب الفعال للمورد البشري محددًا أساسيا لأداء ونجاح المؤسسة اليوم ، وذلك لا يتم الا وفق استراتيجيات مدروسة ورؤى متطورة تواكب تطور العصر والمرحلة التي يمر بها العالم .

وعليه فقد شهد التدريب اهتماما متزايدا ولم يعد نشاطا اداريا عاديا فحسب ، بل أصبح مجالا واسعا للاستثمار في المورد البشري وأصبحت المؤسسات تخصص جزءا هاما من ميزانياتها على البرامج التدريبية ودورات التكوين لموظفيها لأنها على دراية أن حجم العائد سيكون أعظم مما قد صرفته. لذا فهي تسعى الى رفع مستوى مهاراتهم والزيادة من خبراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والأساليب المختلفة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية والتي تعكس مقدار الرضا الوظيفي لديهم والذي يؤدي بدوره الى تفجير قدراتهم الابداعية وسعيهم المستمر نحو التطور خدمة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة .

وعليه على المنظمات اليوم توحيد جهودها وتوجيهها نحو منظومة التدريب ووضع استراتيجية متكاملة لتجسيدها على أرض الواقع، تبدأ بالتخطيط المنظم الواعي ومحاولة تقدير احتياجات موظفيها والنظر في انشغالاتهم وتسييل الضوء على الخلل في أدائهم ، ثم وضع برامج تدريبية تتماشى وتتوافق مع مستوى كل فرد منهم وطبيعة وظيفته ثم تليها مرحلة عرض النتائج وتقييمها لمعرفة النقائص وتدارك الهفوات والأخطاء ومحاولة معالجتها تحقيقا لما يسمى بالتغذية العكسية . كله في سبيل تحقيق أفضل عائد ممكن للمؤسسة والمحافظة على الثروة البشرية فيها واستغلالها أحسن استغلال.

1- إشكالية الدراسة :

ومما سبق تتبلور اشكالية البحث فيما يلي : كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية " شركة القلد" ؟

2- الأسئلة الفرعية :

وتتفرع هذه الاشكالية الى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي :

1- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية "القلد"؟

2- هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية؟

3- هل يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفاعلية في مؤسسة "القلد" بتيارات ؟

3- الفرضيات :

بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضية التالية :

H_0 : لا يوجد علاقة بين محور التدريب و محور تحسين كفاءة العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد محور تحسين كفاءة العاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

4- أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية الموضوع المدروس وهو أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية وتبرز أهميته في :

- * تسليط الضوء على التدريب وأهميته في تحسين كفاءة وأداء العاملين بما يخلق سيرا حسنا للمؤسسة
- * الاثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب
- * تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم و سلوكياتهم وجعلهم أكثر حيوية في أداء مهامهم
- * مدى نجاعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أسس علمية ومنهجية والتأكيد على دور التدريب ومدى فهم وزيادة تطوير مهارات العاملين ، وكذا لقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في المؤسسة ألا وهو المورد البشري

5- أهداف الدراسة :

- اثراء الجانب المعرفي في مجال التدريب في المؤسسة الاقتصادية "القلد" بتيارات
- ما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الافراد باكتساب الخبرات
- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي على أداء العاملين ، كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة ورفع كفاءة الأفراد في المؤسسة

- معرفة مدى توفر المؤسسة المبحوثة على برامج تدريبية فعالة

6- مبررات اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع هي :

6-1 أسباب ذاتية :

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة قيد البحث
- الرغبة والميل للبحث في موضوع التدريب نظرا لأهميته في منظمات الأعمال
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوعي التدريب والكفاءات
- الاثراء النظري وعلاقة الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي (ادارة أعمال -

6-2 أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة وأهميته المعرفية وغايته العملية
- معرفة كيف تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي
- اثراء المكتبة الجامعية بإضافة بحث جديد وتوسيع معارف الطالب

- إغناء الجانب النظري في مفهوم التدريب وأهميته بإعطاء اضافات يستفاد منها في المستقبل وكذا التعرف على انعكاسات التدريب على مستوى المؤسسة والموارد البشرية من أجل الامام بالإشكالية وفهم مختلف جوانب البحث.

7- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة "القلد" بولاية تيارت والتي يقدر عدد موظفيها ب 126 عامل

- الحدود المكانية : تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة "القلد" بولاية تيارت

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية باعتبار التدريب متغير مستقل وكفاءة العاملين كمتغير تابع

- الحدود الزمنية : اجريت الدراسة الميدانية من 2024 /03 /17 الى غاية 2024/03/31

8- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة منطلقات حقيقية للدراسات الجارية ونقطة بالغة الاهمية لها لما توفره من الكثير من المعلومات ابتداء من الاطار النظري مرورا بمناهج الدراسة والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل البحث وتساعد نتائجها على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.

فيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت لنا بمثابة الدراسات المرجعية التي قمنا بالانطلاق منها في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثنا وذلك بعد الاطلاع على الاطار النظري والتصوري لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولا الى نتائجها التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات التي تشمل متغيرات دراستنا

أولا الدراسات العربية :

1- دراسة باسمة علي حسن أبو سليمة " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية " مكتب الأنوروا الاقليمي بغزة 2007

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

-دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهدافه وأساليبه

-الوقوف على الواقع التدريبي للمؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير البرامج التدريبية في المنظمة

وقد لخصت الدراسة فيما يلي :

ان المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف لوجود دليل على دورات التدريب التي تقدم خلال العام

كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما أنه وسيلة لدعم الترقية الى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة ومن **التوصيات**: التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على ادارة التدريب من اجل زيادة فاعليته وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة خاصة بالتدريب والالتزام بالتقسيم القبلي والآني وما بعد التدريب بالاضافة الى ربطه بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة له، تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف امام التدريب لاهدافه وايجاد الحلول المناسبة لذلك .

2- دراسة علي تايه مسعود " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد 2012 هدفت الدراسة الى تعزيز مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر الادارية المؤهلة فضلا عن معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية ، كما أن المؤسسة الادارة وتمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الادارية التنظيمية بمختلف أبعادها .

أهم النتائج : أن التدريب يمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الادارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الانتاجية، الابداعية المهارية، القيادية ، السلوكية - بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وهذه الأبعاد حيث أنه تحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ، كما أن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الاداري **ومن أهم التوصيات والمقترحات** :

ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم العملية التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات المتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الى غاية الانتهاء وتقييمها بهدف التحسين والتطوير المستمر .
ثانيا الدراسات الجزائرية :

1- **الأمين بوشليق** " دور التكوين في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر 2015/2014 entp هدف هذا البحث إلى دراسة دور التكوين في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهو في الواقع يشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة ،ونظرا لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ،لذا وجب على المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة القيام بمراجعة الدورات التكوينية و التأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه ،وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح و الفعال .

أهم التوصيات التي وضعها الباحث وهي :

- يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بتحسين التكوين الداخلي ، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير اساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية ، يجب على المؤسسة ان تواصل في التكوين الخارجي .
- توفير وتحسين ظروف العمل ، للوصول الى افضل أداء لان العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والادوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته
- 9- صعوبات الدراسة :**

من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر :

- نقص المراجع التي تخص موضوع الكفاءة في مكتبة الجامعة

- صعوبة حصولنا على معلومات كافية من عمال المؤسسة محل الدراسة

10- المنهج المتبع :

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف البحث ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة

المنهج الوصفي : حيث تم القيام بعرض الظواهر كما هي وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

أدوات الدراسة : وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الوسائل والادوات المتمثلة في (كتب ، الرسائل الجماعية ، المجالات العلمية ، مواقع الكترونية - اما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي هو حوصلة الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من تحديد للمنهج التحليلي، حيث يتم جمع المعلومات من مصادرها المكتبية والميدانية ووضع الحلول المناسبة لها

عينة الدراسة : اعتمدنا في دراستنا الحالية على تقنية أساسية هي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع مع الاستفادة من المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة . أما فيما يخص العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الموظفين مع ذكر الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة بالإضافة الى تحليل وتفسير النتائج المتوصل اليها .

11- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة اشكالية الدراسة قسمنا الموضوع الى فصلين ، مقدمة وخاتمة ، فصل نظري وفصل تطبيقي .

-تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث هي :المبحث الاول " الاطار النظري للتدريب " والذي شمل مفهوم التدريب ، اهميته واهدافه وكذا انواعه واساليبه ،كما تم التطرق الى البرامج التدريبية مبادئها وخطوات تصميمها .

اما المبحث الثاني كان تحت عنوان **مدخل الى الكفاءة** فقد شمل مفهوم الكفاءة اهميتها ، خصائصها وانواعها وكذا ابعادها ومستوياتها.

والمبحث الثالث شمل دور التدريب في تطوير الكفاءة (الفردية ، الجماعية ، الاستراتيجية -للعاملين - اما الفصل الثاني جاء بعنوان "أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية" " القلد" تيارت حيث قسمناه الى ثلاث مباحث تناول المبحث الاول "تقديم وعرض لمؤسسة القلد تيارت"، وتناول المبحث الثاني " منهجية الدراسة الميدانية"، اما المبحث الثالث والآخر تناول "تحليل نتائج الدراسة".

الفصل الاول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل:

أصبح موضوع التدريب في الآونة الأخيرة يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها المؤسسات نحو التطوير، فالغاية الأساسية من التدريب هي اكتساب المعرفة والمهارة، وإعادة تشكيل الأنماط السلوكية للأفراد العاملين ويساعدهم على تكييف قدراتهم مع التطورات الراهنة والتحديات المستقبلية.

وقد تزايد الاهتمام بالتدريب الذي لم يعد نشاطا اداريا فحسب، بل أصبح مجالا واسعا للاستثمار في المورد البشري، حيث تطورت المفاهيم المتعلقة به، نظرا للتغيرات التي شهدتها بيئة المؤسسة، والتي فرضت عليها ضرورة تنمية وتكوين مواردها غير المادية، وباعتبار الكفاءات البشرية احدى أهم هذه الموارد مهما كان نشاط المؤسسة أو الهدف من انشاءها، خصوصا المؤسسات الاقتصادية التي تسعى جاهدة للحصول وتسخير هذه الكفاءات البشرية والاستثمار فيها واعداد مختلف البرامج التدريبية من أجل تحسينها والعمل على تطويرها وصقل قدراتها الابداعية والابتكارية، وجعلها تتمتع بمميزات وخصائص وأبعاد تمكنها من أن تتماشى مع أهداف المؤسسة، وتحقيق الانسجام والتوافق مع مختلف الموارد الاخرى للمؤسسة.

وفي هذا الفصل التعرف على ثلاثة مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: مفهوم الكفاءة

المبحث الثالث: دور التدريب في تطوير كفاءة العاملين

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

إن موضوع التدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية، لذلك فسنقوم في هذا المبحث بتطرق الى ماهية التدريب في المطلب الاول و في المطلب الثاني سنتطرق الى أنواع وأساليب التدريب و في الاخير سنركز على البرامج التدريبية، مبادئها وخطوات تصميمها.

المطلب الأول: ماهية التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير، وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات، من اجل التكيف مع هذه التغيرات لزيادة وتعظيم القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية، كما ان التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الافراد اكثر تقبلا للتغيير والتطوير داخل المنظمة بل وتجعلهم طرفا مساهما في هذه العملية.

أولا: مفهوم التدريب

تتعدد مفاهيم التدريب حسب وجهات نظر مختلفة منها:

تعريف الطيعاني 2002 " هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات متدربين، وذلك يجعلهم اكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف احداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء. سلوك واتجاهات متدربين، بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكاملة. بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وابتاجية عالية" (ليزلي، 2008، صفحة 15) كما يعرف على أنه "نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة أداء الأفراد في عملهم. (عبد الباقي، 2002، صفحة 26)

ويعرف التدريب على انه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الادارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (العزاوي، 2006، صفحة 14)

التدريب هو "نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد الاتجاهات". (عاشور، 1997، صفحة 239)

ومن هذه التعاريف نستنتج أن "التدريب عملية منظمة ومتكاملة تهدف الى تزويد الأفراد العاملين بالمهارات اللازمة لتتماشى مع حاجيات المؤسسات للكفاءات الضرورية التي تتوافق مع وظائفها الحالية والمستقبلية."

ثانيا : أهمية التدريب

- يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر اعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الانتاج والانتاجية ويمكن تلخيص أهمية التدريب في:
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من احداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم (عبد الباقي، 2002، صفحة 26)
 - يهدف التدريب الى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة (سيد جاد ، 2009، صفحة 111)
 - تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة. (الطعاني ح.، 2010، صفحة 22)
 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الادارة. (موسى، 2014-2015، صفحة 03)
 - يساهم التدريب في خفض تكلفة الانتاج، لأنه يؤدي الى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب. (سيد جاد ، 2009، الصفحات 111-112)
 - تسعى برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية عادة الى خلق ثقافة شركة ايجابية، فمن خلال فرض قيم مثل النزاهة والعمل الجماعي، يمكن للشركة الترويج لنفسها كمكان جيد للعمل، والنتيجة هي سمعة طيبة بين عملائها والمهذبين الموهوبين الباحثين عن عمل. (بصبوص، 2023، صفحة 121)

ثالثا: أهداف التدريب

- يهدف التدريب على اختلاف أنماطه الى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في: (مرداسي، 2019-2020، صفحة 6)
- تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، اي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الالمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات والأساليب واجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
 - اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية ووسائل العمل فيها وألياته) وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل، واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها. (عبد الباقي، 2002، صفحة 38)
 - التمهيدي لإعادة التنظيم الاداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لنتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة. (بربر، 2008، صفحة 176)

- خلق علاقة ايجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الايجابية اتجاه العمل (بودهان، 2016، صفحة 06)

- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الاشرافية عليهم.

- يستخدم كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي الى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الانتاجية (بلقاسم , محمد; نزار , حاج , 2017، صفحة 05)

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب

تختلف أنواع وأساليب التدريب باختلاف الهدف الموضوع لها، حيث انها تخضع لمعايير دقيقة وهو ما يمكن المؤسسة من اختيار النوع او الأسلوب المناسب بما يتماشى مع خططها الحالية والمستقبلية وحسب تركيبة مواردها البشرية، وحسب نشاطها وامكانياتها المتاحة.

أولاً: أنواع التدريب وعوامل اختيار النوع المناسب

1. أنواع التدريب: تتعدد أنواع التدريب وتختلف، ولذا يمكن تقسيمه إما حسب الأهداف، أو المكان والموقع، أو من حيث التوقيت.

1.1 التدريب من حيث الأهداف: يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف الى ما يأتي: (معمار، 2010، صفحة 76)

- تزويد المعلومات: اي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها؛

- التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله، او تطويرها بصورة مستمرة؛

- تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبطة عليه؛

- التدريب للترقية: وذلك عن طريق اعداد الفرد اعدادا جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة؛

2.1 التدريب من حيث المكان والموقع: (عطية و العربي، 2016 - 2017، صفحة 48)

- التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي او ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون اليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الادارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل الى افكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- التدريب خارج المؤسسة: من مميزاته اتاحة الفرصة للمتدربين ان يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

3.1 التدريب من حيث التوقيت: (الطعاني ح., 2002، صفحة 163)

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: يهدف الى اعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويسمى هذا النوع ايضا بالتدريب الاعدادي والتوجيهي والتعريفى

والتدريب قبل العمل لازم للفرد قبل بدء حياته العملية في العمل لاختلاف طبيعة الحياة الدراسية والحياة العملية بحيث سيلتحق به وذلك لتمهيد الطريق أمامه للدخول الى العمل نفسه.

- التدريب في اثناء الخدمة: هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم ، وصولا الى رفع مستوى الكفاءة لديهم ، حيث يعد التدريب أثناء الخدمة أمر لجميع الفئات في المنظمة.

2. عوامل اختيار النوع المناسب: (توفيق، 2002، صفحة 495)

- عدد الأفراد المراد تدريبهم فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أم جماعي.

- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقدامى.

- الامكانيات المتاحة فاذا ما توفر للمنشأة المكان المناسب للتدريب أمكنها ان تجري التدريب داخل موقع العمل والا ستلجأ الى جهة خارجية لذلك .

- الامكانيات المادية المتاحة اي : مدى توافر الايراد والمصروفات للتدريب ومدى استعداد المنشأة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب.

- موضوع أو مضمون التدريب نفسه.

- الامكانيات البشرية المتاحة من حيث عدد الحاضرين والمدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم.

- التطابق والتماثل مع بيئة العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما يتدربه الى بيئة عمله.

- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين

ثانيا: أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب training méthodes التي يمكن استخدامها لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتها وعيوبها وظروف استخدامها

وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، ومن بين هذه الأساليب نجد :

1. المحاضرات: من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض. (زايد، 2003، صفحة 296)

2. دراسة الحالات: أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأساليب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة. (الكلالدة، 2008، الصفحات 67-68)

3. التدريب على اتخاذ القرارات (البريد الوارد) : Training on decision – making يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوصفه موقف يمثّل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين في مكان منعزل ، ويعطي عدد من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة ، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع ، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اتخذها نحو كل قضية لنتم مناقشتها ، ومن خلال تلك المناقشة ، يصل الجميع إلى اتفاق أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة ، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة. (زويلف، 2001، صفحة 114)

4. الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية: تتناول الجماعة المتدربة بهذا الأسلوب موضوع بحثها بما يسمح باستخدام خبرات وتجارب أعضائها في مجالهم الوظيفي لدراستها وبحثها وبذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية للكشف عنها، والوصول إلى حلول بديلة تجري المفاضلة بينها قبل اختيار الحل المناسب ، وتعتبر أحد الوسائل الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة لكي: (العزاوي، 2006، الصفحات 115-116)

- يلاحظ عملية التغيير ونتائجها في مواقف مختلفة.

- يجرب بعض المشاهدات.

ولكي يكون هذا الأسلوب مثمرا لا بد من اتباع ما يلي:

- اعداد برنامج الدراسة أو الزيارة الميدانية مسبقا.
 - يطلب من المجموعة المتدربة اعداد دراسة ميدانية عن موضوع الزيارة أو المشكلة التي تم التعرف عليها، والنتائج التي توصل اليها والتوصيات التي يقترحها.
 - مناقشة كل تقرير يتقدم به المدرب أمام المتدربين الآخرين حتى يمكن:
 - توضيح المقاييس والمعايير اللازمة لأداء العمل.
 - كشف مشاكل خطوات تنفيذ الأعمال وأسبابها.
 - الوقوف على نتائج الملاحظة مباشرة.
- ومن خلال هذه الزيارات الميدانية ونتائجها يمكن تحقيق مايلي:
- تزويد الفرد المدرب بخبرات واقعية.
 - تغيير أو تطوير خبراته السابقة.
 - ربط معلوماته بالواقع بصورة علمية.
- ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اعدادها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها على أسس علمية سليمة.

المطلب الثالث: البرامج التدريبية، مبادئها وخطوات تصميمها

أولاً: تعريف البرامج التدريبية

يعرف البرنامج التدريبي على أنه النشاط الذي يعنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين. (قاسم ، 1999، صفحة 99)

وهو يعتبر أيضا الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. (ياغي ، 1996، صفحة 121)

كما تعرف البرامج التدريبية على أنها مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة التي تستهدف اكساب متدرب معارف وخبرات ترفع من كفاءتهم الأدائية، وتقدم في فترة زمنية محددة. (خالد محجوب، 2018، صفحة 706)

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن البرامج التدريبية هي مجموع العمليات المرتبطة والمتناسقة التي تزود المتدربين بالمهارة والكفاءة المناسبة حسب حاجيات كل فرد.

ثانياً: مبادئ البرامج التدريبية

- تقوم برامج التدريب على مجموعة من المبادئ الأساسية لخصت في النقاط التالية: (حاكومة، 2009، صفحة 63)
- اعتماد إطار أو نموذج نظري للتدريب.
 - وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب.
 - تلبية الحاجات المهنية للمتدربين.
 - المرونة وتعدد الاختيارات في برامج التدريب.
 - توجيه برنامج التدريب نحو الكفايات الوظيفية.
 - استمرارية برامج التدريب الموجهة للعاملين.
 - أن يكون البرنامج التدريبي للمتدربين يمكن من تحقيق ذواتهم.
 - استثمار برنامج تدريب العاملين لنتائج البحوث والدراسات العلمية.
 - استثمار التكنولوجيا ومقتضياتها.
 - خطوات تصميم البرنامج التدريبي.

ثالثاً: خطوات تصميم البرامج التدريبية

1. **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** ان هدف التدريب في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تدريب حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية ومن بين الأهداف:
 - أ. **تنمية المهارات والمعرفة:** بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي ينتقل إليها في المستقبل.
 - ب. **نقل المعلومات:** يتركز هدف بعض البرامج فيكون موجهاً بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضاً معلومات عن نظامها وسياستها.
 - ج. **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتسمية اتجاهات أكثر ملاءمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لديهم والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.
2. **محتويات البرنامج التدريبي:** بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي نتوجه بعدها الى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج التدريبي والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارة عالية ومن أهم هذه المحتويات نذكر:

أ. **اختيار المحتوى:** ان لمحتويات برنامج التدريب أكبر الأثر في نجاح البرنامج لهذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة سابقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة، والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المدربين.

ب. **تسلسل المحتوى:** ان تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات في الشكل الذي يؤدي الى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج الى مساعدة المتدربين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة الى عنصر آخر.

3. **اختيار المتدربين والمدربين للبرنامج التدريبي:** يعتبر اختيار المدربين والمتدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي فلا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية وكذا يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر تنظيم التدريب فهم يقدمون الارشاد والمساعدة، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب لذا فان جودة نظام التدريب يعتمد الى حد كبير على كفاءة المدربين.

4. **تحديد المكان والزمان للبرنامج التدريبي:** يعتبر تحديد المكان والزمان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

أ. **الوقت:** يحدد البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب اذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

ب. **المكان:** اختيار المكان المناسب الذي تجرى فيه العملية التدريبية للأفراد من أجل تسهيل عملية تنقل العمال من مراكز تدريبهم الى مقرات عملهم.

5. **تحديد تكاليف البرنامج التدريبي (الميزانية):** يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي، يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك للدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب) وعليه هناك نموذج مقترح لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف. (حاكومة، 2009)

المبحث الثاني: مدخل إلى الكفاءة

فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال السنوات الأخيرة بالذات بداية من سنة 1990 حيث برز بشكل كبير في أدبيات علم النفس وغدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية . ولأنه يكتسي أهمية لدى المؤسسات الاقتصادية فقد ركزت هذه الأخيرة إهتمامها حول كيفية جذبها وإكتسابها وكذا تطويرها. ولأن الكفاءة مجال شاسع يصعب الوقوف على أدق تفاصيلها فقد حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى تعريف الكفاءة و أهميتها ومميزاتها و أبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة، أهميتها

يعتبر مفهوم الكفاءات البشرية مفهوم متعدد الأوجه، يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا مختلف فيه الباحثين، وفي ظل تطوره وكثرة تداوله خاصة في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات تتسارع لجعله ضمن استراتيجيات عملها، خاصة تلك التي تتعلق بتسيير وتنمية مواردها البشرية .

أولاً: مفهوم الكفاءة

الكفاءة مفهوم عام يشتمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشتمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءة يشمل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط. (ويلم ، 2021، صفحة 03) عرفها ماكيلند على أنها "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح أما سبانسر فقد أشار إلى أن الخصائص تقع ضمن 05 أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات". (خيضر و روان، 2013، صفحة 74)

وتعرف كذلك أنها "القدرة على اختيار عمل بجدارة كما أنها تمثل أعلى درجة من درجات الأداء في عمل ما" (غنيم و جهمي، 2008، صفحة 27) ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة هي "مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمكن أن يكتسبها الفرد وتحقق له القدرة على القيام بعمله بجدارة".

ثانياً: أهمية الكفاءة

للکفاءات أهمية كبيرة في مختلف المستويات بدءاً من المستوى الفردي الى الجماعي: (بوبي، 2015، صفحة 61)

1. على المستوى الفردي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد.
 - زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
 - في المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم كالترقية مثلا إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
 - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.
- 2. على المستوى الجماعي:**

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة والمدير.
 - العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساسه التعاون والتعاقد بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة.
 - تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات .
- 3. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية:**

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
- تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين غلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين.
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث اصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءة

عندما نقبل للحديث عن الكفاءة أو بالأحرى عن خصائصها فإن الاهتمام ينصرف الى إظهار التميز القائم بين القدرة والكفاءة ومن هذا المنظور فإن ثمة خصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: خصائص الكفاءة

- تتسم الكفاءات بعدة خصائص من أهمها: (بن جدو ، 2013 ، الصفحات 03-04)
1. الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفو إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
 2. الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال الأنشطة.
 3. الكفاءة المكتسبة: فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين إذا لم يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

4. الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها. (حجازي، 2005، صفحة 120)

5. الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءة، وهو مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط والفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكفي العامل بالنقل فقط.

6. الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

ثانيا: أنواع الكفاءة

يوجد ثلاث أنواع للكفاءة وتصنف كالتالي: (سلامي، 2013، صفحة 174)

1. الكفاءات الفردية: وهي مجموعة الأبعاد الملاحظة حيث تتضمن معرفة فردية، مهارات سلوكية. القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها لأجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءات المهنية، وتدل على المهارات المقبولة في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

2. الكفاءات الجماعية: ليست مجرد تلك المهارات التي تكون نتاج أو محصلة لتجميع الكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة ناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

3. الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويعتبر مفهوم الكفاءة الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفردية تكون من خلال مجموعة من الصفات الفردية (معرفة، مهارات، استعداد)، المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ولكن الكفاءة كالقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون ضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات الكفاءة

أولا: أبعاد الكفاءة

بعد التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مؤن الفرد، وقد استطاع دوراند الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة. (مداح، ديسمبر 2011، صفحة 05)

ويمكن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي: (مقراش ، 22- 23 فيفري 2001، صفحة 08)

1. المعرفة: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمبرمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة الكفاءة فيما يلي:

1.1 معارف عامة: تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة، وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي) أو عن طريق التكوين.... إلخ، فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح بالفهم.

2.1 المعرفة الخاصة أو المتخصصة: تتمثل في:

أ. المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة: تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوفر على المعارف النظرية فقط بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم واستغلالها من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

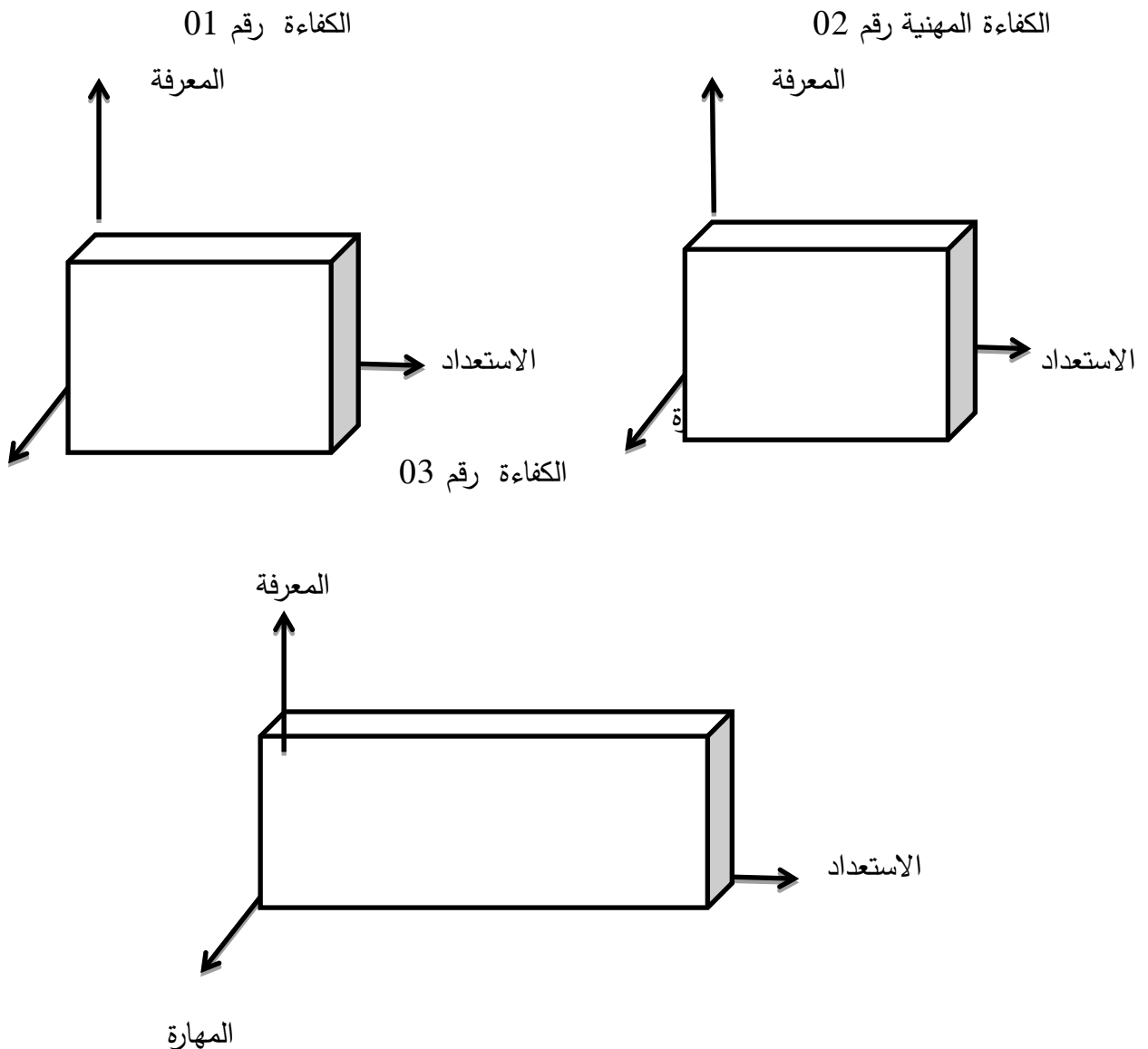
ب. معارف خاصة بالمحيط الوظيفي: وهي معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، القسم أو المنظمة الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة.

ج. المعرفة العلمية أو الإجرائية: وهذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف وتحديد كيفية العمل، فعلى خلاف المعرفة العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن ان يساهم في تحقيقه، فالمعارف العلمية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة التي تتناولها في العنصر الموالي.

2. المهارة: وهي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطوير والتنمية المستمرة، وتتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا.

3. الإستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام بممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم 03 فهي تختلف من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

الشكل رقم (01-01) : أبعاد الكفاءة



المصدر: (مداح، ديسمبر 2011، صفحة 05)

ثانيا: مستويات الكفاءة:

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي: (نجاح، 2018، صفحة 09)

1. **البيانات:** البيانات تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الامكان الاستفادة منها في المجالات الادارية تصبح معلومات"

2. **المعلومات:** في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، تنتج عن معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير اليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

- **الوقت السليم (time liens):** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الادارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

- **الدقة (accuracy):** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى اليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى

- **الملائمة (relevance):** أي أن تتلاءم أو تطابق معلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

- **الشمول (competens):** أي اتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

- **بالإمكان قرائتها (readable):** أي يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3. **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي " كل ما يتحقق ويحصل عليه الانسان بحواسه وحده وبحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه" والمعرفة هي التي تساعدنا على اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (data. mining)، ويمكن تعريف البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة و أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

4. **الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.

وفي الأخير نجد أن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في "أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها" والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول الى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها وتتميز المعرفة بوصفها موردا انسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي: (نجاح، 2018، صفحة 09)

- المعرفة أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة أقل.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

المبحث الثالث: دور التدريب في تطوير كفاءة العاملين

بما أن التدريب يعد أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله الى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه أفضل أنواع الاستثمارات المنظمة و أنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والبعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد وتحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

المطلب الأول: دور التدريب في تطوير الكفاءات (المهارات) الفردية

جاء مفهوم الكفاءات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية وكننتيجة للانتقادات التي وجهت لهذا الأخير نظرا لصعوبة تطبيقه في الميدان، وقد جاء دور التدريب ليجعلها نظام متكامل وعبرة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر متفاعلة ومتداخلة في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد اليها.

- يساعد التدريب على اكتساب مهارات جديدة في مختلف المجالات كما يساهم في تطوير المهارات التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم من الخبراء وتطبيق أفضل الممارسات.

- يساعد المؤسسة على البحث واكتشاف الكفاءات الفردية لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي لا يظهر الا من خلال نوع معين من التدريب.

- يساعد الفرد في معرفة نقاط قوته والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومواجهتها ومحاولة القضاء عليها.

- تعزيز معرفة الأفراد في مجال عمل معين أو عدة مجالات والتي تكون حوصلة لمكتسبات الفرد من التكوين والتعليم ومعارف العمل كالخبرات والممارسات.

- يساعد التدريب في زيادة وتعزيز الثقة بالنفس من خلال شعور الفرد بقدرته على انجاز المهام بنجاح، وكذا يساهم في تحسين مهارات التواصل مع الآخرين، ويعزز في الفرد روح المبادرة والتطوع للمهام.

- يساعد التدريب في تنمية المهارات القيادية عن طريق اكتشاف القادة المستقبليين الذين يتمتعون بمجموعة من المهارات الخاصة والعمل على تطويرها، مثل تحسين مهارات اتخاذ القرار وكذا تحفيز الموظفين، القدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين، المرونة في العمل واتخاذ القرار. (كشاش و برباش، 2017، صفحة 305)

المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير الكفاءات الجماعية

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها أن تحقق سبقاً للمؤسسة عن غيرها من المنافسين ولا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ضف الى ذلك أن غالبية المؤسسات في الوقت الحالي والمتميز بأشدد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التدريب التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية.

1. المرجعية المشتركة: يساهم التدريب في تشكيل ما يسمى "المرجعية المشتركة" التي تنشأ وتتمو في اطارها الكفاءة الجماعية والتي تتطلب تنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها أعضاؤها، وهو ما يستوجب توحيد التصورات ومعاني الأشياء فيما بينهم، وهذا ما يسمى بالمرجعية المشتركة، اذ تساعد هذه الخاصية على تحقيق التعاون بين الأعضاء.

2. الخطاب المشترك والمتقاسم: تدعيم الكفاءات الجماعية بخطاب أو لهجة مشفرة بين أعضاء الجماعة يستعملونها عند عمليتي التواصل والاتصال فيما بينهم للفاهم وتدعيم الانتماء للجماعة وكذلك بلوغ التميز، ان مثل هذا الخطاب المتقاسم يسمح للأعضاء بالفاهم باستعمال كلمات لفظية غير مكتملة وقد تكون حتى مشفرة، وقراءة ما تحت الأسطر والاختصار وتجنب التعليقات وعمليات التفسير، وهو ما يعطي للجماعة هوية خاصة تميزها عن جماعات العمل الأخرى.

3. الذاكرة الجماعية: تشكيل ما يسمى "بالذاكرة الجماعية" وهي التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة من خلال تبادل المعارف والمهارات والسلوكيات والتفسيرات والتصورات.

وكذلك مجموعة المعارف التي يتم انتاجها وتوليدها داخل الجماعة من خلال مواجهة حكم الأعضاء على الأشياء التي تحيط بمكان عملهم، واقتراحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم والتي تتولد في إطار تلك التفاعلات التي تتم بشكل مستمر بين الاعضاء.

4. الالتزام الذاتي: يمثل الالتزام الذاتي الارادة التي يتسلح بها كل عضو في سبيل التعاون، وبالتالي فهو يعكس دافع هذا السلوك، انه يشير الى الاستقلالية وأخذ المبادرة من قبل الأعضاء عند قيامهم بمختلف أنشطتهم.

ومن هنا جاء التدريب ليعزز هذا المفهوم الذي يعتمد على مبدأ الاستقلالية والمشاركة والتقليل من درجة تنميط العمليات، مع ضرورة التزام الأفراد ويتطلب هذا المفهوم من جماعة العمل أن تكون هي القائمة على أعمالها، حيث تسعى الى ادارتها على اساس خصوصيات الافراد الذين يشكلونها، انطلاقاً من كونها مسؤولة على النتائج (كشاط و برباش، 2017، الصفحات 306-307)

المطلب الثالث: دور التدريب في تطوير الكفاءات الاستراتيجية

يسمى هذا النوع من الكفاءات أيضا بكفاءات المؤسسة، حيث يؤخذ به على مستوى المؤسسة ككل حيث يكون عنصراً محددًا لتنافسيته ويؤخذ بها عند القيام بالتحليل الاستراتيجي، ان هذا النوع من الكفاءات النادرة

وصعبة التقليد، يسمح للمؤسسة من تحديد المهام والنشاطات التي تكون قادرة على تأديتها بأكمل وجه، الشيء الذي يسمح لها بخلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

1. **بناء القدرات التنافسية:** من خلال تطوير مهارات تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذا البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وذلك من أجل صياغة استراتيجيات فعالة تحقق أهداف المنظمة.
2. **تحسين الأداء:** يعمل التدريب على تحسين جودة العمل وخلق الظروف المناسبة التي تشجع الموظفين تفجير مهاراتهم ومنه زيادة إنتاجيتهم، وكذا يساهم التدريب في التقليل من الأخطاء التي يرتكبها الموظفون، مما يوفر الوقت والمال بالنسبة للمنظمة.
3. **تعزيز الابتكار:** من خلال تحفيز التفكير الابداعي، وكذا تبادل الأفكار بين الموظفين بتناغم وسلاسة عن طريق طرحها بكل حرية ومناقشتها لمحاولة الوصول الى أفضل حل للمشكلات التي يواجهونها.
4. **وضع التوليفة المناسبة:** عن طريق خلق تكامل بين الكفاءات البشرية والموارد المادية والموارد التنظيمية

خلاصة الفصل:

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، أن تحسن من أداء وكفاءة عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل انتاجية من جهة أخرى، قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه الى عنصرين هامين، العنصر الأول يتمثل في التدريب أهميته وأنواعه وأساليبه، أما العنصر الثاني هو الكفاءات البشرية وكيف يمكن للتدريب من أن يحسنها وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفر كل الوسائل والجهود لنجاحه.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة تحويل

المنتجات الطويلة (القلد)

بتيارت

تمهيد الفصل:

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصل النظري، وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع المعلومات من الواقع، وهذا من أجل أن نوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفرضيات البحث المصاغة، مع تسليط ضوء على أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة القلد.

حيث تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول : تقديم مؤسسة القلد sotrefet

يعالج هذا المبحث نبذة عامة حول مؤسسة القلد يليها أهداف وخصائص مؤسسة القلد، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة القلد

انشأت مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة TPL عام 1983 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب، وهي عبارة عن شركة عمومية ذات طابع اقتصادي مرت في 1989 بالاستقلال المالي أي تعديل المرسوم 01/88 الخاص باستغلال الشركات العمومية.

وفي 01 جانفي 1999 أسست كفرع منبثق عن الشركة الوطنية للحديد والصلب اللين كشركة ذات أسهم، رأس مالها 35000000000 دج وفي 2011-2015 تم تقرير رفع رأس مالها إلى 68500000000 دج، وذلك في إطار إعادة هيكلة مخطط التنظيمي مع خلق فروع تطبيقيا المخطط التنمية.

تختص TPL في صناعة المنتوجات الحديدية من النوع الطويل، لقد تمكنت هذه المؤسسة بفضل فروعها السبعة المنتشرة على كامل التراب الوطني من توفير تشكيلة متنوعة من المنتوجات تخص مختلف القطاعات كالزراعة، الصناعة البناء الأشغال العمومية أو الحرفية، حيث تتعدد الاستعمالات منتوجات TPL من أسلاك مدرقة بمقاييس ونوعيات مختلفة، ومنتوجات التلحيم، والصلب الخاص بالبناء.

تحتل مؤسسة TPL اليوم مركز الريادة على المستوى الوطني بفضل كفاءة العاملين والقدرات الإنتاجية المعتبرة وشبكة التوزيع الواسعة، بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال تحويل المنتوجات الحديدية والتي مكنتها من اكتساب نوعية عالية. كما أن هذه المؤهلات تشجع مؤسسة TPL على توسيع معلوماتها إلى المستوى الخارجي بدءا بدول المغرب العربي وإفريقيا.

ولها ستة فروع على كامل التراب الوطني المتمثلة على الشكل الثاني:

الشكل (02-01): فروع مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة TPL على كامل التراب الوطني



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات مؤسسة القلد.

سميت المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL sotrefit رأسمالها في 1999 بلغ رأس مالها 35000000000 دج و تم رفعه في سنة 2020 إلى 98500000000 دج وتقع منطقة الصناعية زعرورة "تيارت"، مركزها وهران، تم إنشاءها في 01 جانفي 1999 حيث تقدر المساحة الكلية ب 315282م² و المساحة المغطاة ب 65882م²، تبلغ قدرتها الإنتاجية 14 منتج من بينها " شبكة سلكية ملحمة عادية، ألواح البناء ثلاثية الأبعاد E 3d، سلك المغلف، سلك مخمر و سلك الحزمات سلك المنحس، شبكة سلكية ملحمة رقيقة، سلك مدرفل فاتح، أسلاك التحميم SG1 و SG2 يقدر ب 62000 طن عدد عمالها 126 عامل. (معلومات مقدمة من قبل المؤسسة)

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة القلد

من بين أهداف ومهام المؤسسة تذكر:

أولا : مهام المؤسسة

من بين مهام المؤسسة ما يلي:

- تحويل المنتجات الحديدية.
- تسويق مختلف منتجاتها.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تتمثل في عدة نقاط تذكرها في ما يلي:

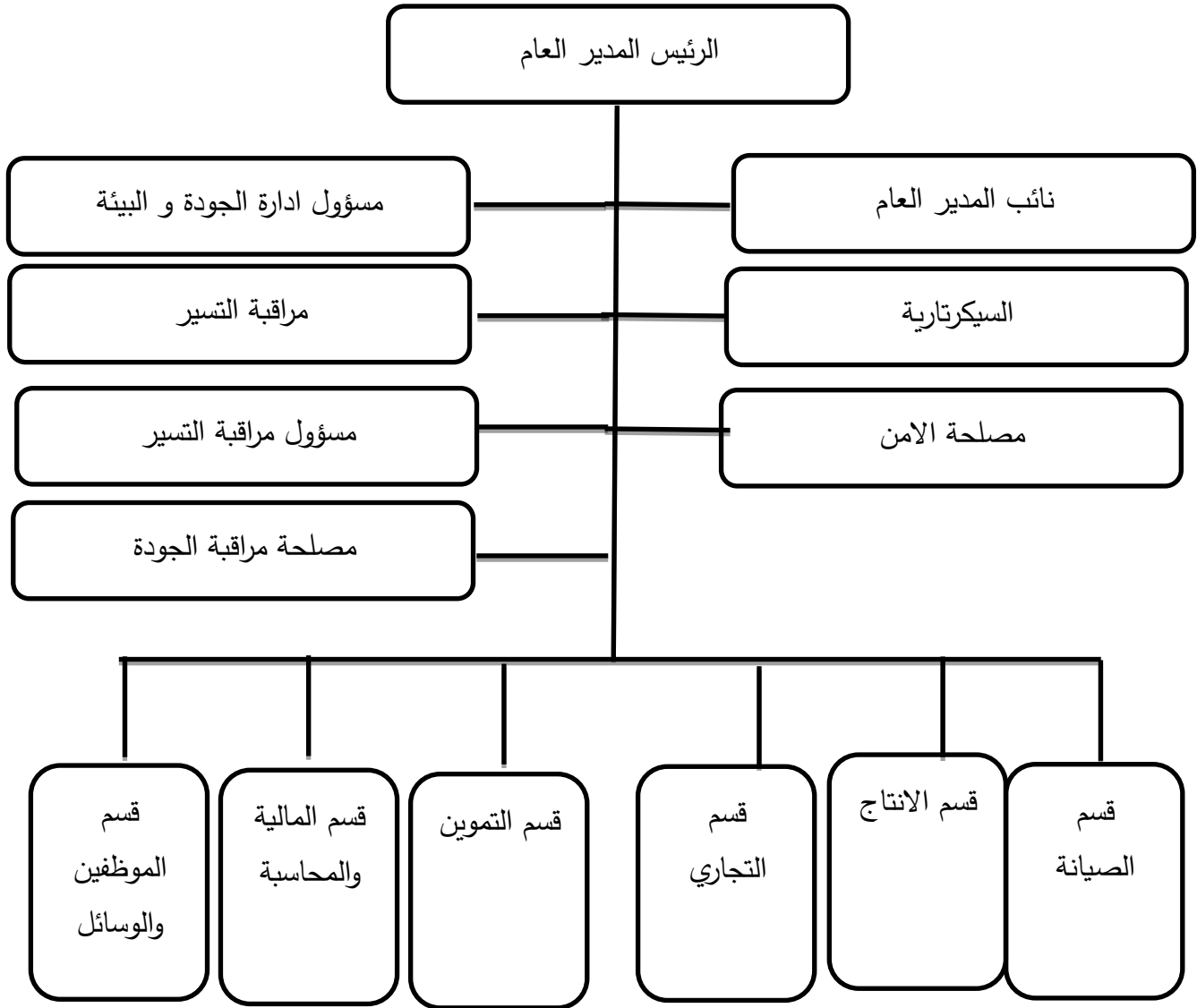
- تقييم الأداء بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة القلد"
- ضمان الاستمرار والبقاء في السوق.
- تحقيق أقصى ربح ممكن.
- استغلال الوسائل المتاحة للشركة.
- توفير الخدمات الضرورية للعمال مع الحفاظ على سلامتهم.

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج.
- المحافظة على محمل نمو الإيرادات وزيادة القيمة المضافة للمستثمرين.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والحفاظ عليهم.
- الرقابة العالمية للعمليات الإنتاجية.
- الاهتمام الإنتاجي أكثر من العمل الأدوي إدماج منتجات المؤسسة في المدى الدولية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد



المصدر : (معلومات مقدمة من قبل المؤسسة)

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكننا تحليل الهيكل التنظيمي من خلال الشكل الموضح أعلاه كمايلي:

• **الرئيس المدير العام:**

ممثل السلطة العليا في المؤسسة وهي المسؤولة على جميع المديرية الفرعية وتتكفل بالتنسيق بين مختلف الفروع المؤسسة مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة و الإشراف على النظام العام للمؤسسة، يقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

• **نائب المدير عام:**

يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويطبق توجيهات المدير العام، يساهم في وضع الخطة الإستراتيجية والسياسية للشركة.

• **السكرتارية:**

"أمانة المكتب" مسؤولة على العلاقات الداخلية داخل المؤسسة " إدارات العليا والوسطى والدنيا" بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين معها.

• **مسؤول تسيير الجودة والبيئة:**

يتضمن تنفيذ وإصلاح ومتابعه نظام تسيير الجودة والمحيط للشركة خارج المؤسسة فيما يخص الأشياء التي لها علاقة بالجودة والمحيط.

• **قسم التجاري:**

يهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغييرات التي تطرأ على السوق.

• **قسم التموين:**

مكلف بضمان المؤونة إضافة إلى تخزين المشتريات من المواد الأولية وتسيير حركتها داخل الشركة.

• **قسم الإنتاج:**

يعتبر قسم الإنتاج الجهة المسؤولة عن الإنتاج فهي تراقب وتتابع دورة الإنتاج من مرحلة دخول المادة الأولية إلى مرحلة خروجها كمنتوج نهائي، كما أنه مكلف بالتخطيط وتنظيم الآلة الإنتاجية.

• **قسم الصيانة:**

هذا القسم يقوم بتصليح العطب الموجود في وسائل الإنتاج خلال العمل الإنتاجي كما

تقوم هذه المصلحة بالمراقبة المستمرة للآلات والمعدات وذلك بتشحيما وتصليحها من أي عطب.

• **قسم المحاسبة والمالية:**

تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية من خلال إعداد الميزانية وتسويتها والمتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

• قسم الموظفين والوسائل:

مكلف بتسيير الموارد البشرية وممتلكات الشركة.

• مسؤول مراقبة التسيير:

يضمن مراكز المنتجات وفق المعايير والإجراءات الخاصة للإنتاج.

• مصلحة الأمن:

يضم رقابة وأمن العمال والمعدات تطبيقا لنصوص القانونية.

• مصلحة مراقبة الجودة:

مكلف بمراقبة وإعداد العروض الشهرية والسنوية حول المنتج.

• مراقبة التسيير:

يسهر على التنظيم ويضمن التحكم في مختلف العمليات حيث يضيف قيمة مضافة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية، لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة القلد sotrefet المعتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وذلك لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير العلاقة بينها. وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري وخاصة الدراسات السابقة والدوريات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وتم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسة القلد وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها 60 موظف، وتم استرداد كل الاستمارات الموزعة، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد 10 استبانة أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستجابات الخاضعة للدراسة 50 استبانة. كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم (02-01): الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
60	60	10	50

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V20

الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

رابعاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، سلم الوظيفي .)

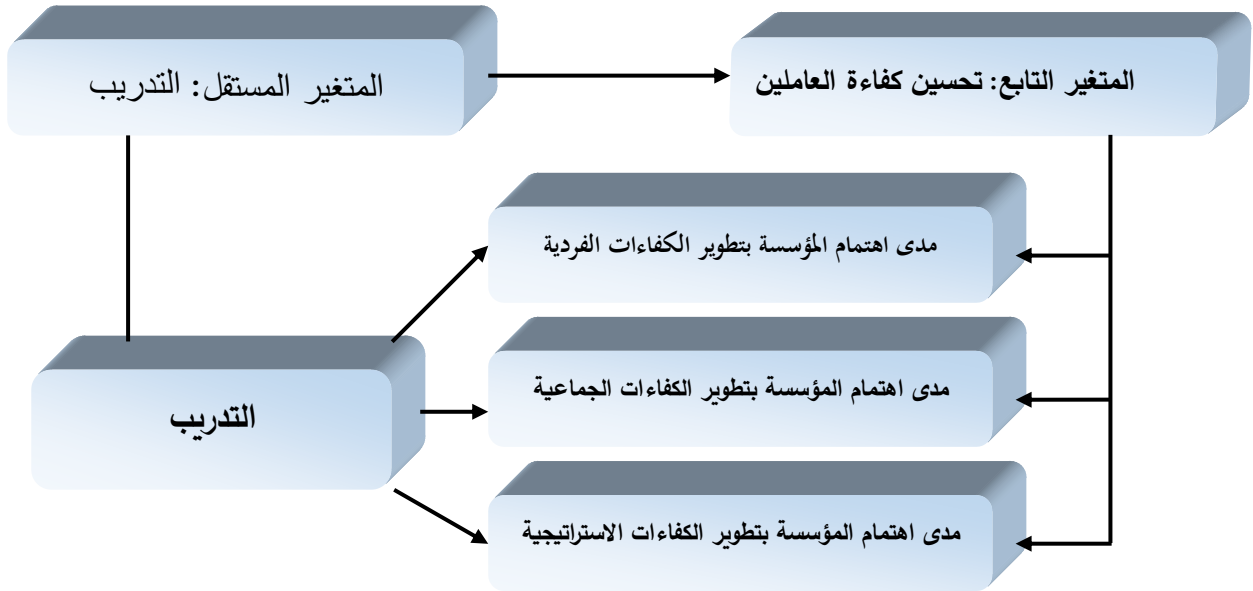
القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: التدريب على 15 فقرات.

ب- المحور الثاني: تحسين كفاءة العاملين ويحتوي على 15 فقرات.

وليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحدد فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتماداً على دراسات سابقة.

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS V20) في تحليل البيانات التي جمعت فيما يلي:

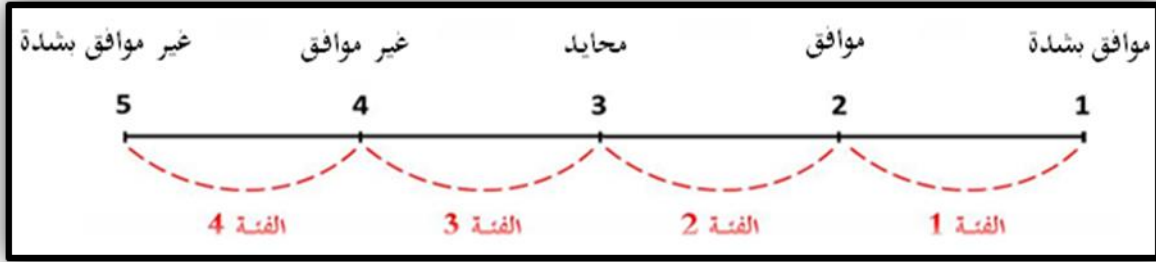
- النسب المؤوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المؤوية والتكرارات.
 - اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.
 - الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.
 - المتوسط الحسابي: يعد من أهم "مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".
 - معامل ارتباط بيرسون: يستخدم "لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".
 - تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- بالإضافة إلى هاته الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل ومن أجل معرفة أو تحديد اتجاه رأي عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان تم تحديد مجال التقييم المعروف بمجال رأي العينة وهذا المجال موضح في الجدول (3-1)، أما عن طريقة أو خطوات إعداد هذا المجال فهي موضحة كالآتي:
- أ- تم تحديد مقياس " ليكرت Likert " بدرجاته الخمس كما هو موضح:

الجدول رقم (02-02): مقياس " ليكرت Likert " الخماسي

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

- ب- حساب المدى بين أعلى قيمة وأصغر قيمة لهذا المقياس وهذا من أجل تحديد طول المجال الذي تتوزع عليه درجات مقياس " ليكرت Likert " حيث أن قيمة المدى تساوي (4 = 1 - 5)، من خلال قيمة المدى نستنتج أن درجات مقياس Likert تتوزع على مجال طوله أربعة (4) فئات أو خلايا كما هو موضح:

الشكل رقم (02-04): طول المجال الفئة



ج- تقسيم المدى على عدد درجات مقياس Likert لنحصل في الأخير على طول الفئة أو الخلية الصحيح
($0.8 = 5 \div 4$).

د- نظيف القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة أو خلية
($1.8 = 0.8 + 1$)، وهكذا تصبح الفئة الأولى محددة في المجال التالي:

[1 ; 1.8] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الأول لأفراد عينة الدراسة وهو: **موافق بشدة**.

هـ- نضيف طول الفئة أو الخلية (0.8) إلى الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8) لنحصل على الفئة الثانية الممثلة
بالمجال التالي: [1.8 ; 2.6] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الثاني لأفراد عينة الدراسة وهو: **موافق**.

ونكمل نفس العملية مع الفئات الثلاث المتبقية ليصبح لدينا في النهاية مجال كامل يسمى بمجال رأي العينة
المكون من الفئات التالية:

جدول رقم (02-03): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	معارض بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1.80 - 1]
درجة منخفضة	معارض	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[3.40 - 2.61]
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4,20- 3.41]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولاً على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) (coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-04): معدل الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	15	.9720
المحور 02	15	.9550
المجموع	30	.9820

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20 ملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.982)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز، أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي:

1- صدق البناء الداخلي بين التدريب وتحسين كفاءة العاملين

الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي بين التدريب وتحسين كفاءة العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: التدريب	الدلالة الإحصائية
تحسين كفاءة العاملين	معامل بيرسون	0.969 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	50	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20 ملحق رقم 03

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معامل الارتباط كانت المحور الأول التدريب والمحور الثاني تحسين كفاءة العاملين ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

نهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان المختلفة للتعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

أولاً: الجنس:

سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

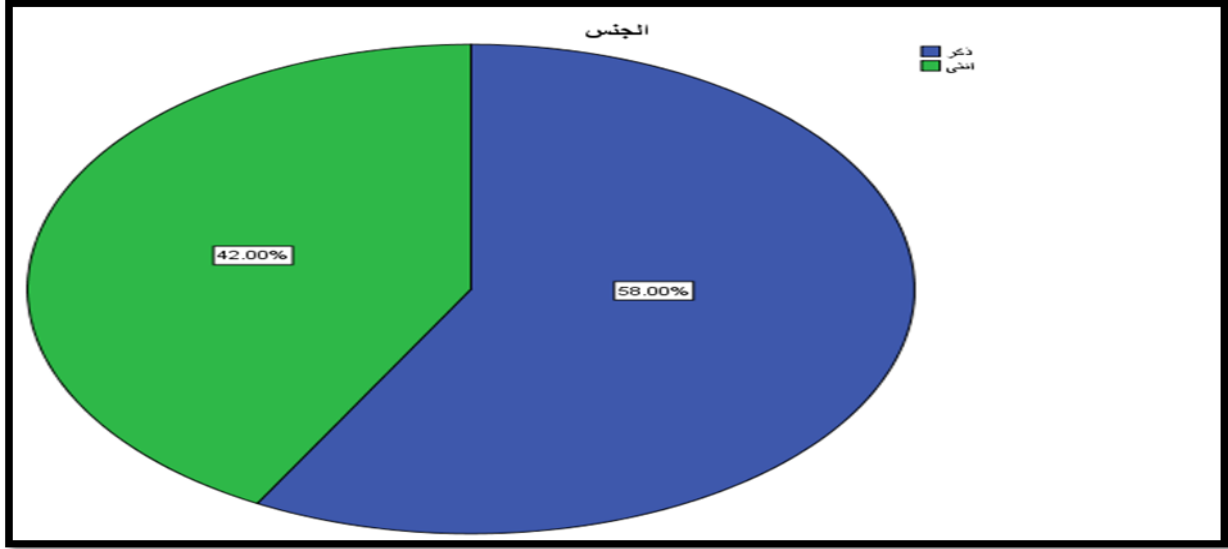
جدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التكرار	النسبة %	الإجابة
29	58.0	ذكر
21	42.0	أنثى
50	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

من الجدول أعلاه نلاحظ من النتائج على أن 29 موظف يمثلون 58% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 21 منهم يمثلون نسبة 42% هم إناث، ويمكن توضيح تلك النتائج كذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

ثانياً: السن:

سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

التكرار	النسبة %	الإجابة
3	6.0	أقل من 30
41	82.0	من 30 إلى 40 سنة
6	12.0	من 40 إلى 50 سنة
00	00	أكثر من 50 سنة
50	100.0	المجموع

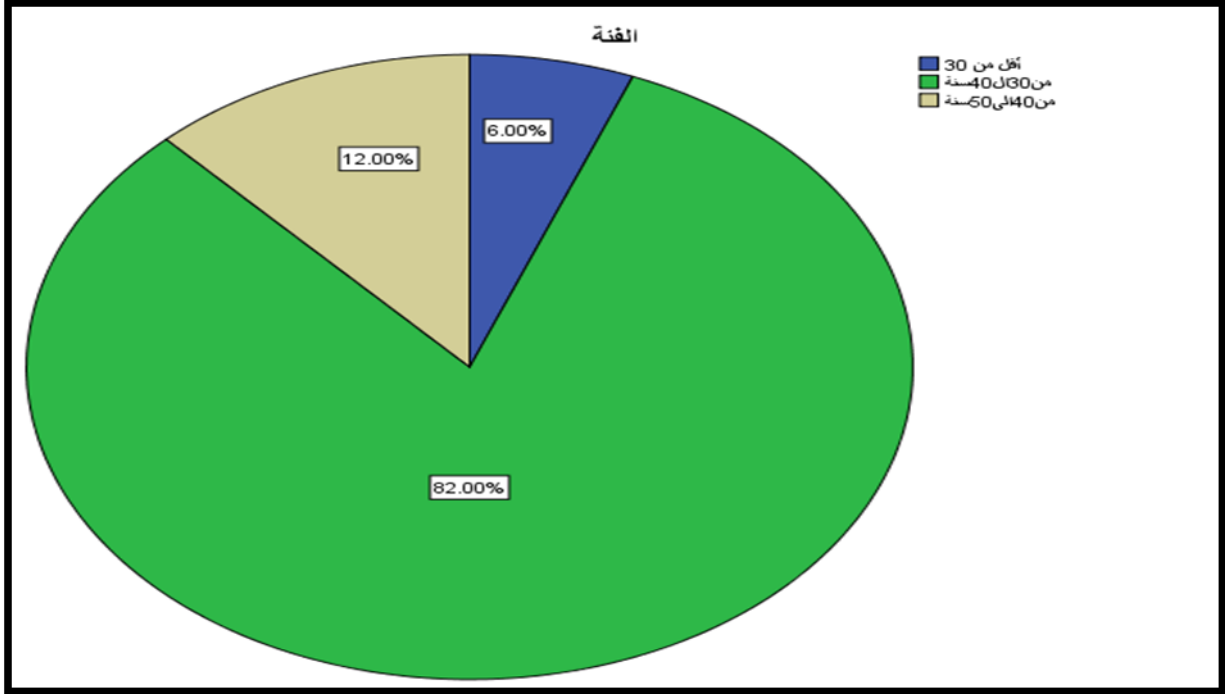
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

من الجدول نلاحظ بأن هذه النتائج تدل على أن النسبة الكبيرة من الموظفين المؤسسة يمثلون الفئة

العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 82 %، ثم تأتي الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 12 % وفي الأخير تأتي

فئة 30 سنة فأقل بنسبة 6 % معدومة الممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

ثالثاً. المستوى الدراسي:

سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي من خلال الجدول الموالي.

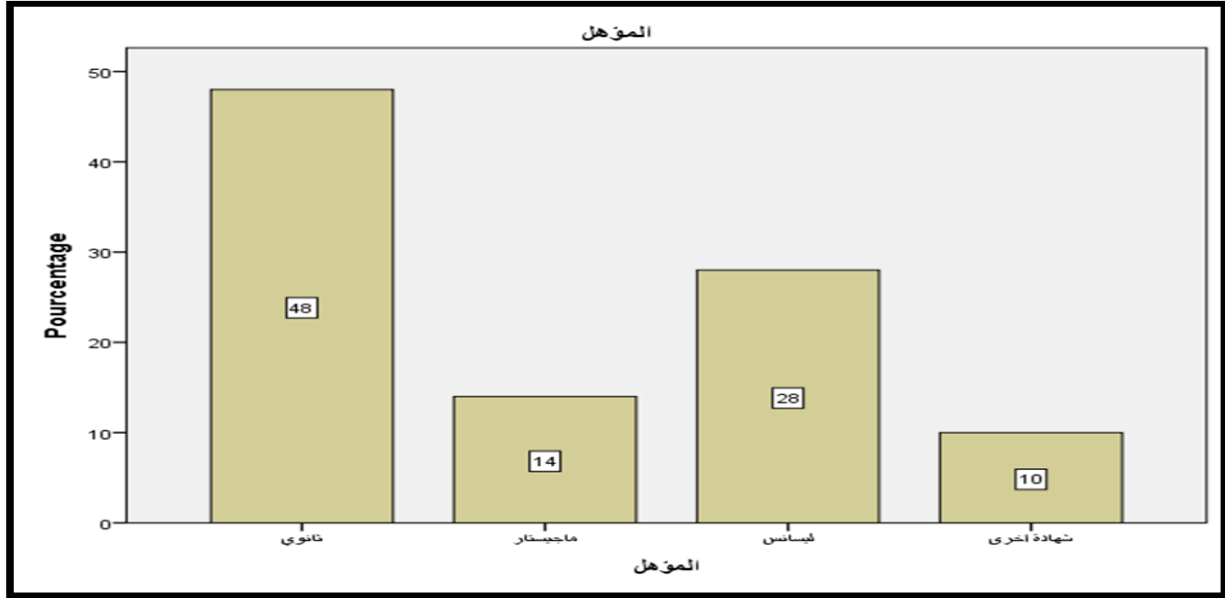
جدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

التكرار	النسبة %	الإجابة
24	48.0	ثانوي
7	14.0	ماجستير
14	28.0	ليسانس
5	10.0	شهادة اخرى
50	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

من الجدول نلاحظ فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ ان فئة الثانوي هي أكبر بنسبة 48% ومؤهل ليسانس بنسبة 28%، وبعدها فئة ماجيستر بنسبة 14%، وفي الاخير تأتي فئة شهادة اخرى بنسبة 10%، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

رابعاً: المجال الوظيفي:

سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي من خلال الجدول الموالي.

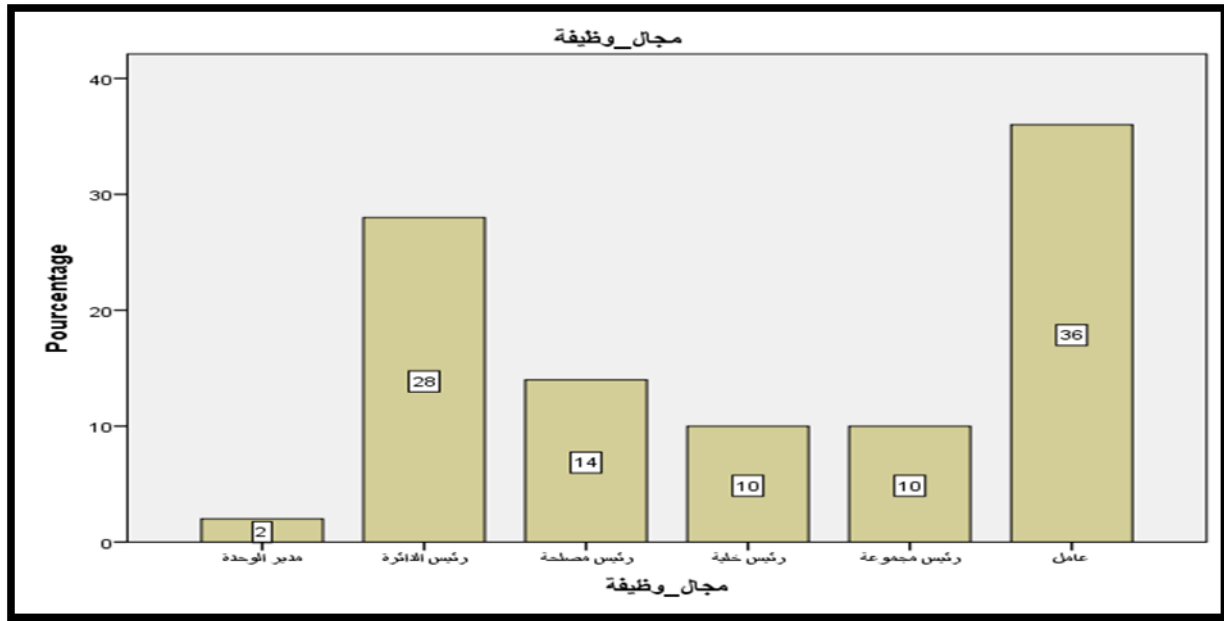
جدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

التكرار	النسبة %	الإجابة
1	2.0	مدير الوحدة
14	28.0	رئيس الدائرة
7	14.0	رئيس مصلحة
5	10.0	رئيس خلية
5	10.0	رئيس مجموعة
18	36.0	عامل
50	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

من الجدول أعلاه نلاحظ فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ ان فئة العمال هي اكبر بنسبة 36%، وتأتي بعدها فئة رئيس الدائرة بنسبة 28%، وتليها فئتين رئيس خلية ورئيس مجموعة متساويتين في النسبة 10%، وفي الاخير تأتي فئة المدراء بنسبة 02%، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 04

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

اولا: تحليل النتائج: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام مؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري:
المحور الأول: التدريب .

الجدول رقم (02-10): محور التدريب

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
درجة عالية	5	1.203	3.68	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة	01
درجة عالية جدا	1	0.782	4.40	تنمي المؤسسة مهارات عاملها بتدريبهم وفقا للبرامج المناسبة لوظائفهم.	02
درجة عالية جدا	2	0.751	4.26	التدريب بصقل مهارات العاملين ليصبحوا أكثر قدرة ودقة في أداء أعمالهم	03
درجة عالية	4	1.212	3.80	يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة معدلات الانتاج في المؤسسة	04
درجة عالية	3	1.062	3.88	يمكن التدريب من تنمية أداء عمال المؤسسة	05
درجة عالية		1.002	4.004	البعد الأول	
درجة عالية	4	1.179	3.72	يقلل التدريب من الحاجة للإشراف.	06
درجة عالية جدا	1	0.782	4.40	تدريب العمال بصفة دورية يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الحاصلة.	07
درجة عالية جدا	2	0.730	4.28	التدريب يكسب العمال الخبرات العملية في مجال عملهم	08
درجة عالية	3	1.190	3.82	التدريب يمكن من تعلم المعارف المفقودة	09

10	تمكن الخبرة المكتسبة عمال المؤسسة من مواجهة مختلف المشاكل التي تعترضها.	3.68	1.203	5	درجة عالية
البعد الثاني					
		3.98	1.0168		درجة عالية
11	بإمكان المسؤول في المؤسسة تفويض السلطة الممنوحة له لمستويات أدنى نظرا لإيمانه بقدراتهم	4.40	0.782	2	درجة عالية جدا
12	يستطيع افراد الادارة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	4.28	0.730	3	درجة عالية جدا
13	يساهم التدريب في صقل مهارات الموظفين وجعلها تتناسب مع وظائفهم	3.80	1.212	4	درجة عالية
14	يساهم التدريب في تحسين جودة العمل بما يمكن من دعم الاقتصاد الوطني	3.68	1.203	5	درجة عالية
15	يساهم التدريب في تعديل سلوك الموظفين داخل المؤسسة	4.40	0.7820	1	درجة عالية جدا
البعد الثالث					
		4.112	0.9418		درجة عالية
الدرجة كلية		4.032	0.986		درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 05

مصد: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال التدريب أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (4.032) والانحراف المعياري (0.986) وهذا يدل على أن مجال التدريب جاء بدرجة عالية جدا.

المحور الأول: تحسين كفاءة العاملين.

الجدول رقم (02-11): بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
16	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على المبادرة والابتكار	4.24	0.797	2	درجة عالية جدا
17	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتعزيز الكفاءات الفردية لموظفيها	3.68	1.203	5	درجة عالية
18	تساعد المؤسسة في اكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها	4.40	0.782	1	درجة عالية جدا
19	تستفيد المؤسسة من اكتشاف وتطوير الكفاءات الفردية للعمال في مختلف المستويات	3.72	1.179	3	درجة عالية
20	إكتساب العامل لمختلف المعارف يساعده في القيام بمهامه بكفاءة وفعالية	3.72	1.179	4	درجة عالية
البعد الأول					
21	يمكن للموظفين التواصل فيما بينهم بكل سهولة واريحية	4.42	0.758	2	درجة عالية جدا
22	يستعمل أعضاء جماعات العمل لغة موحدة للتواصل فيما بينهم.	3.70	1.182	5	درجة عالية
23	يسعى عمال المؤسسة على توجيه وتنظيم الجهود الجماعية.	4.44	0.760	1	درجة عالية جدا
24	امتلاك عمال المؤسسة لفكرة مبدأ العمل الجماعي والتعاون والتفاعل.	3.72	1.179	3	درجة عالية
25	-تعتبر اجتماعات الفريق فعالة في مناقشة الافكار واتخاذ القرارات	3.72	1.179	4	درجة عالية
البعد الثاني					
26	تسعى المؤسسة الى خلق التكامل بين الكفاءات البشرية والموارد المادية والموارد التنظيمية المتاحة من اجل بلوغ	4.42	.758	2	درجة عالية جدا

اهدافها				
27	تعتبر مؤسسة "القلد" نفسها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسوقية	3.72	1.179	5
28	تعتبر استراتيجيات المؤسسة فعالة في تحقيق النجاح والاستدامة	4.42	.7580	1
29	بإمكان عمال المؤسسة التقليل من المخاطر والتصدي لها.	4.26	.7510	3
30	توفر المؤسسة الظروف المناسبة التي تشجع الموظفين على إظهار كفاءاتهم الكامنة	3.86	1.195	4
البعد الثالث		4.136	0.9282	درجة عالية
الدرجة كلية		4.029	0.98	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال تحسين كفاءة العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.029) وانحراف معياري (0.98) وهذا يدل على أن مجال تحسين كفاءة العاملين جاء درجة عالية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار التدريب وعلاقته تحسين كفاءة العاملين سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من الفرضيات التي نسعى للتأكد من صحتها أو خطؤها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 : لا يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (02-12): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	38.511	1	38.511	791.929	.000 ^b
الخطأ	2.334	48	.049		
المجموع الكلي	40.845	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 06
*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-13): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد R^2	$0.94 \approx 0.943$
معامل الارتباط R	0.971
تقدير النموذج	$Y = -0.567 + 1.121X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 06

نجد أن معامل الارتباط بين بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية ومحور التدريب ككل تبلغ قيمته (0.971) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.94) وهذا يعني أن 94% من التغيرات التي تحل محور التدريب يفسرها بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (791.929)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور التدريب وبعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية من وجهة نظر موظفي مؤسسة القلد.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-14): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	35.673	1	35.673	323.849	.000 ^b
الخطأ	5.287	48	.110		
المجموع الكلي	40.960	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 07

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-15): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.87 \leq 0.871$
معامل الارتباط R	0.933
تقدير النموذج	$Y = -0.350 + 1.079X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية ومحور التدريب ككل تبلغ قيمته (0.933) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.87) وهذا يعني أن 97% من التغيرات التي تحل بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية يفسرها محور التدريب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (323.849)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور التدريب وبعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية من وجهة نظر موظفي مؤسسة القلد.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-16): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.632	1	27.632	827.317	.000 ^b
الخطأ	1.603	48	.033		
المجموع الكلي	29.235	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 08
*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-17): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.94 \leq 0.945$
معامل الارتباط R	0.972
تقدير النموذج	$Y = 0.308 + 0.949X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين بعد محور التدريب ومدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية ككل تبلغ قيمته (0.97) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.94) وهذا يعني أن 94% من التغيرات التي تحل بعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية يفسرها محور التدريب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (827.317)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور التدريب وبعد مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي مؤسسة القلد.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد علاقة بين محور التدريب و محور تحسين كفاءة العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد علاقة بين محور التدريب و بعد محور تحسين كفاءة العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-18): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	737.118	33.775	1	33.775	الانحدار
		.046	48	2.199	الخطأ
			49	35.975	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 09

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-19): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.93 \leq 0.939$
معامل الارتباط R	0.969
تقدير النموذج	$Y = -0.203 + 1.050X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20 ملحق رقم 09

نجد أن معامل الارتباط بين بعد محور التدريب محور تحسين كفاءة العاملين ككل تبلغ قيمته (0.96) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.93) وهذا يعني أن 93% من التغيرات التي تحل بعد محور تحسين كفاءة العاملين يفسرها محور التدريب والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (827.317)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور التدريب ومحور تحسين كفاءة العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة القلد.

خلاصة الفصل:

تسعى مؤسسة القلد جاهدة إلى مواكبه التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي، ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج استبيان البحث توصلنا إلى أن المؤسسة واعية لأهمية تدريب الفرد داخلها من خلال إتباع أساليب عدة، حيث أنه من بين ما يشجع الفرد التقاني في العمل هو التدريب من اجل تحسين كفاءة العاملين وباعتبار أن نظام التدريب هو المصدر الرسمي الوحيد في المؤسسة للموظفين تلبية الاحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة و ما تحتاجه من تدريب على مستوى التنظيم، فقد أكدت نتائج الدراسة على أن التدريب له دور اساسي تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة، وتدفعه إلى تحسين أدائه وإنتاجيته، وتشجعه على تقديم أفضل ما عنده، وهذا ما أوضحت إجابات أفراد العينة حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن هناك علاقة بين التدريب و تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة القلد عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الخاصة

وفي ختام بحثنا ودراستنا حول موضوع أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية يمكننا القول أن التدريب أصبح جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية التي تسعى نحو النجاح والاستمرار وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها خصوصا في ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشدة ، وهي على دراية أن قوتها تكمن في قوة كفاءاتها البشرية التي تلعب حجر الأساس في أي أداء أو وظيفة داخل المنظمة لذا هي ملزمة بأن تقوم بدورات تدريبية لموظفيها حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وسلوكياتهم وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة اليهم على أكمل وجه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ، كما يهدف التدريب الى تزويد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجردة عن طبيعة أعمالهم والتي تتماشى مع متطلبات العصر ، كما أنه يعتبر من أسمى درجات اهتمام المنظمة بموظفيها الى جانب توفير مختلف الظروف المادية والمعنوية والبيئة المناسبة التي تسمح لهم بتفجير طاقاتهم وتحرير أفكارهم ومهاراتهم وتنمية قدراتهم

ومنه نستنتج أن الفرضيات التي تم وضعها في السابق صحيحة حيث أن:

- **للتدريب أثر في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين** وهو ما اتضح لنا انطلاقا من تحليلاتنا و تفسيراتنا للمعطيات حيث أن أعلى نسبة من المبحوثين أقررو بأن التدريب يساهم فعليا في تحسين أدائهم من خلال إمدادهم بأحدث المعارف و الخبرات هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على توعيتهم و تهيئتهم لأداء المهام بالمستوى المطلوب

- **لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية**

تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها ان التدريب بشكل عام و أنشطة التدريب بشكل خاص ضرورية في تحسين المهارات الإنسانية إذ تساعد على اكتساب معارف و تجارب مباشرة وممارسة فعلية في الميدان ،وما يزيد فعالية المنظمة هو حرصها على تصميم برامج و أنشطة تدريبية و تنفيذها بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة

- **يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية**

التدريب له دور فعال في تحديث المعلومات المكتسبة حول المهام و الوظائف و آليات عملها بشكل مرضي يضمن التناسق و الانسجام بين الموظفين وكذا تحقيق أكبر قدر من الفاعلية الممكنة للمؤسسة والتي تتجسد في تحقيقها لأهدافها

النتائج المتوصل إليها :

ومن خلال ما سبق توصلنا لجملة من النتائج نذكر منها :

- يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين و تنمية قدراتهم

- يتم تحديد البرامج التدريبية في ضوء احتياجات الموظفين

- تختلف انواع و اساليب التدريب باختلاف المؤسسة و أهدافها
 - للتدريب دور في تحسين كفاءة العاملين الفردية و الجماعية
- أما في الجانب التطبيقي :

فقد تم الاجابة عن تساؤلنا "كيف يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين كفاءة و أداء العاملين في مؤسسة القلد" حيث يساهم التدريب بشكل ايجابي في رفع أداء العاملين و اكسابهم الخبرات و يمكنهم من مواجهة المشاكل التي تعترضهم و يساهم في صقل مهاراتهم و جعلها تتناسب مع وظائفهم ، كما يساهم التدريب في تعديل سلوك الموظفين داخل المؤسسة و كذا تحسين جودة العمل بما يمكن من تحقيق أفضل انتاجية و دعم للاقتصاد الوطني

الإقتراحات و التوصيات :

بناء على ما تم التطرق إليه و على ما لاحظناه خلال فترة تربصنا في "مؤسسة القلد" قمنا بوضع جملة من الاقتراحات و التوصيات والتي نتمنى من ادارة المؤسسة أخذها بعين الاعتبار و محاولة الاستفادة منها مستقبلا وهي كالآتي :

- برمجة دورات التدريب بصفة دورية لمراقبة و تقييم نتائج تطور العمال أول بأول
- الاهتمام أكثر بالتدريب الخارجي لمواكبة التطورات
- تمديد مدة العملية التدريبية حتى يتسنى للموظفين الاستفادة أكثر
- تعميم فرص التدريب ليشمل مختلف الفئات من العاملين
- توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الاجهزة و المعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية
- تشجيع العاملين على إبداء الرأي و مشاركة أفكارهم و مقترحاتهم مع بعضهم البعض وكذا مع الإدارة التي بدورها عليها ان تشاركهم اهتماماتهم

آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور التكوين في تحسين أداء العاملين
- علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات
- أثر التحفيز في تنمية الموارد البشرية
- واقع الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع العام.

قائمة

المصادر والمراجع

1. الياس يوبي. (2015). تسيير الكفاءات في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. الجزائر: المدرسة العليا للتجارة.
2. أمينة بودهان. (2016). دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة - الجزائر .
3. جميلة مرداسي. (2019-2020). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة- مفتشية أقسام الجمارك بسكرة، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
4. عائشة نجاح. (2018). مطبوعة ادارة الكفاءات، موجهة لطلبة ثانية ماستر اقتصاديات العمل. تيارت ، الجزائر: جامعة ابن خلدون.
5. عبد الرحمان توفيق. (2002). ، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية. السعودية: مكتبة نور للنشر والتوزيع.
6. عبد الله محمود خالد محجوب. (2018). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأدائية لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمة بولاية الجزيرة. مجلة الدولة للدراسات التربوية والنفسية، 03(03).
7. عبد ربه امل احمد بصبوص. (2023, 04 2). اثر التدريب وتطوير في الموارد البشرية. مجلة العربية للنشر العلمي.
8. فوزية مقراش . (22- 23 فيفري 2001). أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بالجزائر . الجزائر: جامعة بسكرة02.
9. محمد عادل زايد. (2003). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. مصر: المكتبة الالكترونية.
10. نجم العزاوي. (2006). التدريب الاداري. عمان الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. ابراهيم أحمد غنيم ، و شحاة يوسف جهمي. (2008). الكفاءة التدريبية في ضوء الموديلات التعليمية. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
12. أحمد صقر عاشور. (1997). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. اسماعيل حجازي. (2005). مصفوفة الاستشارات بيونص كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات. الملتقى العلمي الدولي: حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: جامعة ورقلة.
14. الأمين محمد سلامي. (2013). تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2 الجزائر، 11.
15. الحاج العرابي مداح. (ديسمبر 2011). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي الخامس: حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة الشلف.

16. أنيس كشاط ، و توفيق برباش. (2017). التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، ،. جامعة سطيف 1: وحدة البحث تنمية الموارد البشرية.
17. بلقاسم ، أحمد؛ نزار ، حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين،مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني تخصص : تسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
18. جميل قاسم . (1999). التدريب و التطوير " الفلسفة والتطبيق (الإصدار 01). الامارات العربية المتحدة ،: دار الكتاب الجامعي.
19. حسن أحمد الطعاني. (2010). التدريب الاداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطابع.
20. حسن الطعاني. (2002). التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمه (الإصدار 01). السعودية: مكتبة نور للنشر والتوزيع.
21. حسين مهدي زويلف. (2001). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 01). عمان ، الاردن ،: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
22. راي ليزلي. (2008). تقنيات التدريب. دار الفاروق للنشر والتوزيع: الامارات.
23. رجم خالد عطية، و رشيد مناصرية العربي. (2016 - 2017). مطبوعة مقياس الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثانية، بمعهد التكنولوجيا. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
24. صالح محمد عبد الباقي. (2002). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
25. صلاح صالح معمار. (2010). كتاب مبادئ أساسية في التدريب الاداري. عمان الاردن: مكتبة نور.
26. صليحة خديجة منال ويلم . (2021). دور التسيير بالكفاءات في ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية ، تجارية وعلوم التسيير ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال. جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر.
27. كاظم حمود خيضر ، و منير الشيخ روان. (2013). ادارة المواهب والكفاءات البشرية (الإصدار 01). الاردن: زمزم ناشرون وموزعون.
28. كامل بربير. (2008). ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات. بيروت ، لبنان.
29. لارا أحمد اسحاق حاكومة. (2009). رسالة ماجستير في ادارة الاعمالمتطلبات المواصفة الدولية ، 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى ،. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية.
30. محمد الامين بن جدو . (2013). دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة سطيف.
31. محمد عبد الفتاح ياغي . (1996). التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق. المملكة العربية السعودية: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

32. محمد الرب سيد جاد . (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، الأطر المنهجية ، والتطبيقات العلمية. القاهرة: مطبعة العشري.
33. محمود طاهر الكلالدة. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان ، الاردن: دار عالم للثقافة.
34. هالة موسى. (2014-2015). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ،. الجزائر، الجزائر: جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



استمارة الاستبيان

جامعة ابن خلدون-تبارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال



قسم: علوم التسيير

من إعداد الطالبتين:

- دراغة مختارية

- دحماس مازية

تحية طيبة وبعد نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة في إطار اعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماجستير، تخصص "إدارة الأعمال"، والتي تدور حول "أثر التدريب في تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية". ولذا نرجو منكم التكرم والإجابة عن أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء رأيكم بكل موضوعية بما ترونه مناسباً، علماً أن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا لغرض دعم بحثنا العلمي فقط، كما نطلب منكم عند الاجابة اختيار الجواب المناسب ووضع علامة X في الخانة التي ترونها مناسبة.

ونشكركم مسبقاً على منحنا بعضاً من وقتكم رغم انشغالاتكم الكثيرة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: المعلومات العامة

وهي بيانات شخصية : تتمثل في خصائص العينة المدروسة، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة الذي يلائم

1. الجنس: ذكر - أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل الدراسي: دكتوراه ماجستير ليسانس شهادة أخرى (تكوين مهني... إلخ)
4. مجال الوظيفة الحالي: مدير الوحدة (المسؤول) رئيس الدائرة رئيس مصلحة رئيس خلية رئيس مجموعة عامل

● المحور الثاني: التدريب

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولاً: تطوير المهارات						
01	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة					
02	تنمي المؤسسة مهارات عاملها بتدريبهم وفقاً للبرامج المناسبة لوظائفهم.					
03	التدريب بصقل مهارات العاملين ليصبحوا أكثر قدرة ودقة في أداء أعمالهم					
04	يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة معدلات الانتاج في المؤسسة					

					05	يمكن التدريب من تنمية أداء عمال المؤسسة
✓ ثانيا: اكتساب الخبرات						
					06	يقلل التدريب من الحاجة للإشراف.
					07	تدريب العمال بصفة دورية يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الحاصلة .
					08	التدريب يكسب العمال الخبرات العملية في مجال عملهم
					09	التدريب يمكن من تعلم المعارف المفقودة
					10	تمكن الخبرة المكتسبة عمال المؤسسة من مواجهة مختلف المشاكل التي تعترضها.
✓ ثالثا: تنمية القدرات						
					11	بإمكان المسؤول في المؤسسة تفويض السلطة الممنوحة له لمستويات أدنى نظرا لإيمانه بقدراتهم
					12	يستطيع افراد الادارة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة
					13	يساهم التدريب في صقل مهارات الموظفين وجعلها تتناسب مع وظائفهم
					14	يساهم التدريب في تحسين جودة العمل بما يمكن من دعم الاقتصاد الوطني
					15	يساهم التدريب في تعديل سلوك الموظفين داخل المؤسسة

• محور الثالث: تحسين كفاءة العاملين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
✓ أولا: مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الفردية						
01	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على المبادرة والابتكار					
02	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتعزيز الكفاءات الفردية لموظفيها					
03	تساعد المؤسسة في اكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها					
04	تستفيد المؤسسة من اكتشاف وتطوير الكفاءات الفردية للعمال في مختلف المستويات					
05	إكتساب العامل لمختلف المعارف يساعده في القيام بمهامه بكفاءة وفعالية					
✓ ثانيا: مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الجماعية						
06	يمكن للموظفين التواصل فيما بينهم بكل سهولة وارجحية					
07	يستعمل أعضاء جماعات العمل لغة موحدة للتواصل فيما بينهم.					
08	يسعى عمال المؤسسة على توجيه وتنظيم الجهود الجماعية.					
09	امتلاك عمال المؤسسة لفكرة مبدأ العمل الجماعي والتعاون والتفاعل.					
10	-تعتبر اجتماعات الفريق فعالة في مناقشة الافكار واتخاذ القرارات					
✓ ثالثا: مدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات الاستراتيجية						
11	تسعى المؤسسة الى خلق التكامل بين الكفاءات البشرية والموارد المادية والموارد					

					التنظيمية المتاحة من اجل بلوغ اهدافها
12					تعتبر مؤسسة "القلد" نفسها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسوقية
13					تعتبر استراتيجيات المؤسسة فعالة في تحقيق النجاح والاستدامة
14					بإمكان عمال المؤسسة التقليل من المخاطر والتصدي لها.
15					توفر المؤسسة الظروف المناسبة التي تشجع الموظفين على إظهار كفاءاتهم الكامنة

الملحق رقم (02): معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)،

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.982	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.972	15

الملحق رقم (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	محور 01	محور 02
محور 01		
Corrélation de Pearson	1	.969**
Sig. (bilatérale)		.000
N	50	50
محور 02		
Corrélation de Pearson	.969**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	58.0	58.0	58.0
Valide انثى	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30	3	6.0	6.0	6.0
Valide من 30 إلى 40 سنة	41	82.0	82.0	88.0
من 40 إلى 50 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مجال وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير الوحدة	1	2.0	2.0	2.0
رئيس الدائرة	14	28.0	28.0	30.0
رئيس مصلحة	7	14.0	14.0	44.0
Valide رئيس خلية	5	10.0	10.0	54.0
رئيس مجموعة	5	10.0	10.0	64.0
عامل	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	24	48.0	48.0	48.0
ماجستير	7	14.0	14.0	62.0
Valide ليسانس	14	28.0	28.0	90.0
شهادة اخرى	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري للمفقرات استبيان

Statistiques

	يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة معدلات الانتاج في المؤسسة	التدريب بصقل مهارات العاملين ليصبحوا أكثر قدرة ودقة في أداء أعمالهم	تنمي المؤسسة مهارات عامليها بتدريبهم وفقا للبرامج المناسبة لوظائفهم	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة
N	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3.80	4.26	4.40	3.68
Ecart-type	1.212	.751	.782	1.203

Statistiques

	التدريب يكسب العمال الخبرات العملية في مجال عملهم	تدريب العمال بصفة دورية يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الحاصلة	يقلل التدريب من الحاجة للإشراف	يمكن التدريب من تنمية أداء عمال المؤسسة
N	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	4.28	4.40	3.72	3.88
Ecart-type	.730	.782	1.179	1.062

Statistiques

	يستطيع افراد الادارة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	بإمكان المسؤول في المؤسسة تفويض السلطة الممنوحة له لمستويات أدنى نظرا لإيمانه بقدراتهم	تمكن الخبرة المكتسبة عمال المؤسسة من مواجهة مختلف المشاكل التي تعترضها	التدريب يمكن من تعلم المعارف المفقودة
N	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	4.28	4.40	3.68	3.82
Ecart-type	.730	.782	1.203	1.190

Statistiques

	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على المبادرة والابتكار	يساهم التدريب في تعديل سلوك الموظفين داخل المؤسسة	يساهم التدريب في تحسين جودة العمل بما يمكن من دعم الاقتصاد الوطني	يساهم التدريب في صقل مهارات الموظفين وجعلها تتناسب مع وظائفهم
N	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	4.24	4.40	3.68	3.80
Ecart-type	.797	.782	1.203	1.212

Statistiques

	تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتعزيز الكفاءات الفردية لموظفيها	تساعد المؤسسة في اكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها	تستفيد المؤسسة من اكتشاف وتطوير الكفاءات الفردية للعمال في مختلف المستويات	إكتساب العامل لمختلف المعارف يساعده في القيام بمهامه بكفاءة وفعالية
N	50	50	50	50
	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3.68	4.40	3.72	3.72
Ecart-type	1.203	.782	1.179	1.179

Statistiques

	يمكن للموظفين التواصل فيما بينهم بكل سهولة واريحية	يستعمل أعضاء جماعات العمل لغة موحدة للتواصل فيما بينهم	يسعى عمال المؤسسة على توجيه وتنظيم الجهود الجماعية	امتلاك عمال المؤسسة لفكرة مبدأ العمل الجماعي والتعاون والتفاعل
N	50	50	50	50
	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	4.42	3.70	4.44	3.72
Ecart-type	.758	1.182	.760	1.179

Statistiques

	تعتبر اجتماعات الفريق - فعالة في مناقشة الأفكار واتخاذ القرارات	تسعى المؤسسة الى خلق التكامل بين الكفاءات البشرية والموارد المادية والموارد التنظيمية المتاحة من اجل بلوغ اهدافها	تعتبر مؤسسة "القد" نفسها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسوقية	تعتبر استراتيجيات المؤسسة فعالة في تحقيق النجاح والاستدامة
N	50	50	50	50
	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3.72	4.42	3.72	4.42
Ecart-type	1.179	.758	1.179	.758

Statistiques

	بإمكان عمال المؤسسة التقليل من المخاطر والتصدى لها	توفر المؤسسة الظروف المناسبة التي تشجع الموظفين على إظهار كفاءاتهم الكامنة
N	50	50
	Valide	50
	Manquante	0
Moyenne	4.26	3.86
Ecart-type	.751	1.195

Tableau de fréquences

يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
محايد	16	32.0	32.0	52.0
Valide موافق	4	8.0	8.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تنمي المؤسسة مهارات عامليها بتدريبهم وفقا للبرامج المناسبة لوظائفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
Valide موافق	18	36.0	36.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب بصقل مهارات العاملين ليصبحوا أكثر قدرة ودقة في أداء أعمالهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	6	12.0	12.0	14.0
Valide موافق	22	44.0	44.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة معدلات الانتاج في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	15	30.0	30.0	48.0
Valide موافق	3	6.0	6.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يمكن التدريب من تنمية أداء عمال المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
محايد	7	14.0	14.0	30.0
Valide موافق	18	36.0	36.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يقلل التدريب من الحاجة للإشراف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
Valide موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تدريب العمال بصفة دورية يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات الحاصلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
Valide موافق	18	36.0	36.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب يكسب العمال الخبرات العملية في مجال عملهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	5	10.0	10.0	12.0
Valide موافق	23	46.0	46.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب يمكن من تعلم المعارف المفقودة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
محايد	16	32.0	32.0	48.0
Valide موافق	3	6.0	6.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تمكن الخبرة المكتسبة عمال المؤسسة من مواجهة مختلف المشاكل التي تعترضها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
محايد	16	32.0	32.0	52.0
Valide موافق	4	8.0	8.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بإمكان المسؤول في المؤسسة تفويض السلطة الممنوحة له لمستويات أدنى نظرا لإيمانه بقدراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
موافق	18	36.0	36.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يستطيع أفراد الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	5	10.0	10.0	12.0
موافق	23	46.0	46.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يساهم التدريب في صقل مهارات الموظفين وجعلها تتناسب مع وظائفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	15	30.0	30.0	48.0
موافق	3	6.0	6.0	54.0
موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يساهم التدريب في تحسين جودة العمل بما يمكن من دعم الاقتصاد الوطني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
محايد	16	32.0	32.0	52.0
موافق	4	8.0	8.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يساهم التدريب في تعديل سلوك الموظفين داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
موافق	18	36.0	36.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على المبادرة والابتكار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	5	10.0	10.0	14.0
موافق	22	44.0	44.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتعزيز الكفاءات الفردية لموظفيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	20.0	20.0	20.0
محايد	16	32.0	32.0	52.0
موافق	4	8.0	8.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تساعد المؤسسة في اكتساب نقاط القوة في عمالها والاستثمار فيها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	3	6.0	6.0	10.0
موافق	18	36.0	36.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تستفيد المؤسسة من اكتشاف وتطوير الكفاءات الفردية للعمال في مختلف المستويات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

إكتساب العامل لمختلف المعارف يساعده في القيام بمهامه بكفاءة وفعالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يمكن للموظفين التواصل فيما بينهم بكل سهولة واريحية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	19	38.0	38.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يستعمل أعضاء جماعات العمل لغة موحدة للتواصل فيما بينهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	17	34.0	34.0	52.0
موافق	4	8.0	8.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يسعى عمال المؤسسة على توجيه وتنظيم الجهود الجماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	18	36.0	36.0	44.0
موافق بشدة	28	56.0	56.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

امتلاك عمال المؤسسة لفكرة مبدأ العمل الجماعي والتعاون والتفاعل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتبر اجتماعات الفريق فعالة في مناقشة الافكار واتخاذ القرارات-

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة الى خلق التكامل بين الكفاءات البشرية والموارد المادية والموارد التنظيمية المتاحة من اجل بلوغ

اهدافها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	19	38.0	38.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتبر مؤسسة "القلد" نفسها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسوقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	18.0	18.0	18.0
محايد	16	32.0	32.0	50.0
موافق	5	10.0	10.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتبر استراتيجيات المؤسسة فعالة في تحقيق النجاح والاستدامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
محايد	2	4.0	4.0	8.0
موافق	19	38.0	38.0	46.0
موافق بشدة	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

بإمكان عمال المؤسسة التقليل من المخاطر والتصدي لها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	6	12.0	12.0	14.0
موافق	22	44.0	44.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

توفر المؤسسة الظروف المناسبة التي تشجع الموظفين على إظهار كفاءاتهم الكامنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	16.0	16.0	16.0
محايد	15	30.0	30.0	46.0
موافق	3	6.0	6.0	52.0
موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : 1_2 بعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.971 ^a	.943	.942	.22052

a. Valeurs prédites : (constantes), محور01

b. Variable dépendante : 1_2 بعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	38.511	1	38.511	791.929	.000 ^b
1 Résidu	2.334	48	.049		
Total	40.845	49			

a. Variable dépendante : 1_2 بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-.567-	.164		-3.469-	.001
	محور 01	1.121	.040	.971	28.141	.000

a. Variable dépendante : بعد 1_2

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3469	5.0370	3.9520	.88653	50
Résidu	-.71832-	.68387	.00000	.21826	50
Erreur Prévision	-1.811-	1.224	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-3.257-	3.101	.000	.990	50

a. Variable dépendante : بعد 1_2

الملحق رقم (07): الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور 01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : بعد 2_2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.933 ^a	.871	.868	.33189

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : بعد 2_2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	35.673	1	35.673	323.849	.000 ^b
1 Résidu	5.287	48	.110		
Total	40.960	49			

a. Variable dépendante : 2_بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), 01محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.350-	.246		-1.421-	.162
1 محور 01	1.079	.060	.933	17.996	.000

a. Variable dépendante : 2_بعد

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.4551	5.0443	4.0000	.85324	50
Résidu	-.99011-	1.25717	.00000	.32849	50
Erreur Prévision	-1.811-	1.224	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.983-	3.788	.000	.990	50

a. Variable dépendante : 2_بعد

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : 3_2 بعد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.972 ^a	.945	.944	.18276

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : 3_2 بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27.632	1	27.632	827.317	.000 ^b
	Résidu	1.603	48	.033		
	Total	29.235	49			

a. Variable dépendante : 3_2 بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.308	.136	2.270	.028
	محور 01	.949	.033	.972	.000

a. Variable dépendante : 3_2 بعد

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.7764	5.0551	4.1360	.75095	50
Résidu	-.37635-	.97046	.00000	.18088	50
Erreur Prévision	-1.811-	1.224	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.059-	5.310	.000	.990	50

a. Variable dépendante : بعد_3

الملحق رقم (09): الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.969 ^a	.939	.938	.21406

a. Valeurs prédites : (constantes), محور01

b. Variable dépendante : محور02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	33.775	1	33.775	737.118	.000 ^b
1 Résidu	2.199	48	.046		
Total	35.975	49			

a. Variable dépendante : محور02

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.203	.159		-1.279	.207
محور 01	1.050	.039	.969	27.150	.000

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5261	5.0455	4.0293	.83024	50
Résidu	-.63589	.86062	.00000	.21186	50
Erreur Prévision	-1.811	1.224	.000	1.000	50
Erreur Résidu	-2.971	4.020	.000	.990	50

a. Variable dépendante : محور 02

ملحق رقم (10) : استمارة صدق المحكمين

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

قسم: العلوم التسيير.

استمارة صدق المحكمين

الجامعة	درجة علمية	المحكم	الرقم
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر "أ"	لعروسي لخضر	01
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر "ب"	بوشقيفة حميد	02
جامعة ابن خلدون - تيارت -	"أستاذة محاضر" أ	نجاح عائشة	03

ملخص:

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على التدريب باعتباره أحد المواضيع بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها ، حيث تم التطرق الى مفهومه وأهميته وأهم أهدافه بالإضافة الى أنواعه وأساليبه مروراً بالبرامج التدريبية وكيفية تصميمها ، وقمنا بالتركيز على دراسة أثره في تحسين كفاءة العاملين سواء الفردية أو الجماعية أو حتى الاستراتيجية ، واكتشفنا أن بينهما علاقة طردية حيث يساهم التدريب الناجح والفعال في تحسين كفاءة و أداء العاملين حيث يطور من مهاراتهم ويحسن من قدراتهم ويجعلهم أكثر مقدرة على اكتساب الخبرات المختلفة ، ولتأكيد ذلك قمنا باجراء الدراسة في شركة تحويل المنتوجات الطويلة "القلد" بتيارت باستخدام الاستبيان كأداة بجمع المعلومات عن العينة المدروسة واستعمال أساليب احصائية ملائمة اعتماداً على برنامج (spss) وهو ما أكد لنا صحة تلك العلاقة .

الكلمات المفتاحية: التدريب ، تحسين كفاءة العاملين ، المؤسسة الاقتصادية

Summary :

The study aimed to shed light on training as one of the extremely important topics for institutions , especially economic ones , its concept , importance , and most important objectives were discussed in addition to its types methods , including training programs and how to design them , we focused on studying its impact on improving the efficiency of workers , wether individual , group ,or even strategy and we discovered that there is a direct relationship between them as successful and effective training contributes to improving the efficiency and performance of employees ,as it devlips their skills improves their abilities , and makes them more capable if acquiring different experiences to confirm this we conducted the study using the questiennaire as a toot to collect information about the sample studied and using statistical methods , appropriate (depending on which spss program) confirmed to us the validity if that relationship .

Keywords:training.improving employee efficiency.econmic institution