

جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين - دراسة ميدانية

Quality of training programs and their role in activating the performance of employees - field study

القينعي عزالدين

جامعة لونيبي علي - البلدة 2 / الجزائر، elkinaiazzedine@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/6/2

تاريخ الاستلام: 2018/5/4

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين، من خلال تطوير المعرفة والمهارة لدى العاملين لزيادة القدرة والكفاءة على الأداء، بالإضافة أيضا إلى تطوير اتجاهات وسلوكيات العمال وتنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين لتحسين نوعية أدائهم. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن البرامج التدريبية هي أحد أهم عناصر تنمية الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تنمية قدرات الفنية للعمال الأمر الذي يسهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها بأعلى كفاءة ممكنة. **الكلمات المفتاحية:** البرامج التدريبية، أداء العاملين، المعرفة، الابتكار، الإبداع.

تصنيف JEL : M12.

**Abstract:** This paper aims to identify the training programs and their role in activating the performance of employees by developing knowledge and skills among employees to increase the ability and efficiency of performance, in addition to developing the attitudes and attitudes of workers and developing the innovation and creativity of employees to improve the quality of their performance. One of the most important results is that the training programs are one of the most important elements of human resources development, which leads to the development of the technical capabilities of the workers, which contributes to achieving the institution for its goals as efficiently as possible.

**Key words:** Training programs, employee performance, knowledge, creativity, innovation.

## 1. مقدمة:

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

ونجد الإدارة تولي اهتماما كبيرا بعناصر تحسين أداء الموارد البشرية والتي من أهمها الاستقطاب، التحفيز، وتقييم الأداء والتدريب وغيرها من العمليات المختلفة التي تطبقها أو تعمل على تطبيقها بوضع برامج خاصة وتنفيذها بدقة من طرف المختصين لهدف الحصول على موارد بشرية لها الصفات الايجابية المرجوة وذات مهارات عالية.

ولنوع وجودة البرامج التدريبية دور هام في تحسين الأداء بالنسبة للعاملين وعليه وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبرز دور وطبيعة العملية التدريبية وذلك لمعرفة تأثيرها في تفعيل أداء العاملين. من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

## كيف يمكن لجودة البرامج التدريبية أن تساهم في تفعيل أداء العاملين؟

والطرح السابق يقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المعايير والمواصفات الواجب توفرها في البرامج التدريبية لتساهم بفاعلية في تحسين أداء العمال.

- هل للبرامج التدريبية في مؤسسة «**INERGA**» دور في تحسين أداء العاملين بها؟

## فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعد البرامج التدريبية من أهم العناصر المؤثرة كفاءة العامل وبالتالي في أدائه.

- تساهم البرامج التدريبية في مؤسسة «**INERGA**» بدرجة كبيرة في تحسين أداء عمالها.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- تسليط الضوء على موضوع جودة البرامج التدريبية بالمؤسسة الجزائرية.
- معرفة وإبراز أثر جودة البرامج التدريبية على أداء العمال.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بجودة البرامج التدريبية وتقييم أداء عمالها وحرصها على كفاءتهم وتحديد معارفهم ومعلوماتهم.

### منهجية الدراسة:

- من أجل الإلمام بالموضوع بشكل جيد قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات والمفاهيم التي تخص صلب الموضوع من أجل دراسة الخلفية النظرية، كما قمنا باستخدام الاستبيان قصد استقراء المعلومات من الواقع، وتتضمن الورقة البحثية العناصر التالية:
- الإطار المفاهيمي لجودة البرامج التدريبية وأداء العاملين.
  - جودة البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين.
  - دراسة ميدانية بمؤسسة "إنرغا- INERGA" ببوفاريك.

**2- الطريقة :** لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى شقين، شق نظري نحاول من خلاله استعراض الجانب النظري للعلاقة بين متغيري الدراسة بعد تقديم مفهوم كل واحد منهما، أما الشق الثاني فأردناه تطبيقي وأخذنا لذلك مؤسسة إنرغا كعينة، وتفصيل هذه النقاط جاءت كما يلي:

### 2-1- الإطار المفاهيمي لجودة البرامج التدريبية وأداء العاملين.

#### 2-1-1 الإطار النظري لجودة البرامج التدريبية

##### أ- مفهوم جودة البرامج التدريبية:

التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة<sup>1</sup>. أو أن التدريب هو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع<sup>2</sup>.

##### ب- مواصفات ومعايير جودة البرامج التدريبية

تشمل عناصر جودة التدريب التكامل بين التدريب وباقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية، والنظر إلى التدريب باعتباره نظاما متكاملًا يتضمن كافة عمليات التدريب، بالإضافة إلى أهمية استخدام التدريب لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال التمكين، وأيضًا أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات. ويمكن حصر مواصفات ومعايير جودة البرامج التدريبية فيما يلي:

### ج- مواصفات جودة البرامج التدريبية: لتحقيق ذلك، ينبغي مراعاة جملة من المواصفات أهمها:<sup>3</sup>

- تطبيق معايير جودة التدريب.  
- التمسك بمبادئ تطوير جودة التدريب.  
- الالتزام بعناصر خطة العمل الإجرائية لإدارة جودة التدريب. -تطبيق العمليات التي تدعم جودة التدريب.

- جودة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة التدريبية. - تهيئة المناخ المناسب للتعلم والتدريب.  
- ربط التدريب بالمواد الجديدة في المنهاج والمواد المطورة. - مواكبة البرامج التدريبية للتحديث المستمر.  
- توجيه البرامج التدريبية نحو مهارات وقدرات محددة. - الاهتمام بالتدريب من خلال أنظمة وأساليب عمل.

### د- معايير جودة البرامج التدريبية: من أهم هذه المعايير نجد:<sup>4</sup>

- جودة الإدارة، وإيجاد قيادات تدريبية قادرة وملزمة بعملية التحسين المستمر للتدريب. من خلال التركيز على السلوكيات.

- تطوير الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية تتكامل فيها عمليات التدريب، وترتبط بين الفعاليات والأهداف، وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

- التخلص من مشكلات ومعوقات التدريب الحالية الإدارية منها والفنية والمالية.

- وجود برامج الإرشاد والتوجيه، والعمل على ترشيد الإنفاق على التدريب في إطار تحقيق الأهداف المرسومة له.

- جودة المناهج التدريبية، بالإضافة إلى وجود الاختبارات والتقييم وتقدير الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى التدريب.

## 1-1-2- تحديد وتصميم البرامج التدريبية:

### 1.2.1.1 تحديد البرامج التدريبية: تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في

نجاح التدريب، فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فإن إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي. وعليه فتُعرف الاحتياجات التدريبية بأهما: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات"<sup>5</sup>.

أي أن: الاحتياجات التدريبي = المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة - المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية<sup>6</sup>.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي: الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي، والعامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة، بالإضافة إلى أنه العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم، وأن عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع المال والوقت والجهد المبذول في التدريب، كما يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد البشرية<sup>7</sup>.

### 2.2.1.1 تصميم البرامج التدريبية: يقصد بتصميم البرامج التدريبية: " العملية التي بموجبها يتم

تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برامج تلي ما حدّته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاري أو سلوكي"<sup>8</sup>. وتتمثل خطوات تصميم البرامج التدريبي في<sup>9</sup>:

- تحديد أهداف البرنامج: وهي الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال وضع البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي نتائج يتم تسطيرها مسبقاً، وتوضح هذه الأهداف التغيير المستهدف في مستوى أداء الأفراد واحتياجاتهم وسلوكهم وفي ضوء كل هذا يتم وضع المادة التدريبية.
- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب: أي تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات التدريبية والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكتسابها أو صقلها لدى المتدربين.
- وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بذلك وضع الموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية.

- اختيار أسلوب التدريب: وهو اختيار أسلوب من أساليب التدريب في البرامج التدريبية أو الجمع بين أكثر من أسلوب في البرنامج التدريبي.
- مدة البرنامج: وهي الفترة الزمنية التي يتم فيها تنفيذ البرنامج التدريبي والتي تحكمها عدة اعتبارات منها طبيعة المادة التدريبية، وكذا الأسلوب المستخدم ومدى استطاعة المتدرب للتفرغ لعملية التدريب.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج: ويكون هذا المكان إما داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة في مراكز متخصصة.
- اختيار المتدربين: وذلك من خلال اختيار المعايير التي سوف يتم على ضوءها اختيار المتدربين، وإعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- اختيار المدربين: المدرب هو ذلك العنصر الفعال الذي يقوم بإمداد المتدربين، وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وأسلوب معين.

### 3.1.1 تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

**1.3.1.1 تنفيذ البرامج التدريبية:** لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور أهمها: تحديد الوقت المناسب لعملية تنفيذ البرنامج، وتحديد وبدقة موعد بدء وانتهاء البرنامج، كما يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، وتتوقف كذلك طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، كما يجب أن يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات والأساليب التدريبية التي تتضمنها، وتحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي ويكون إما داخل المؤسسة أو خارجها<sup>10</sup>.

### 2.3.1.1 تقييم البرنامج التدريبي: تقييم التدريب هو مجموع الإجراءات التي تستخدمها الإدارة

من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين اللذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>11</sup>. وتقييم البرنامج التدريبي هو التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغير بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي، يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل<sup>12</sup>.

## 2- ماهية أداء العاملين.

**2-1- مفهوم أداء العاملين:** يمكن القول إن الأداء هو "المخرجات المقدرة بساعة العمل (واحد ساعة)"، ويتوقف هذا التعريف على عاملين أساسيين<sup>13</sup> :

- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.
- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، ومنه فإن أداء العامل هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق وإتمام أساسيات وظيفته، وغالبًا ما نجد هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل.

وبما أن الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاثة مكونات يقاس على أساسها أداء الفرد وهي<sup>14</sup> : كمية الجهد، نوعية الجهد، نمط الإنجاز.

**2-2- محددات أداء العاملين:** وتشمل النقاط التالية<sup>15</sup> :

- الدافعية الفردية: بحيث يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية للعمل، وقد تكون هذه الدافعية قوية أو ضعيفة.
- القدرة على أداء العمل: بحيث يجب أن تتوفر لدى العامل أو الفرد القدرة على أداء العمل المطلوب.
- إدراك الدور والمكانة: حيث يجب على الفرد العامل أن يفهم ويدرك الدور والمكانة التي تخصه في المنظمة.

## 2-3- مدخل لتقييم وتفعيل أداء العاملين.

تقييم الأداء هو "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"<sup>16</sup>.

### 2-3-1- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين: تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>17</sup> :

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

- انجاز عمليات النقل والترقية.
  - معرفة معوقات ومشاكل العمل.
- ويهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مستوى كل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات صقل الخبرات لدى العاملين، ولوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية.
- 2-3-2 طرق وخطوات تقييم الأداء:** فيما يخص طرق تقييم الأداء، يمكن حصرها كما يلي<sup>18</sup> :
- **طريقة التدرج البياني:** وهي أقدم الطرق وأبسطها وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، مظاهر التعاون وغيرها. وتحدد الدرجات على أساس من 1 إلى 5 (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، متميز)، حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم و5 أعلى درجة.
  - **طريقة الترتيب:** وهي قيام مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطائهم رقم 1 مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة، ويتم هنا المقارنة بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.
  - **طريقة الوقائع الحرجة:** حيث يتم في الطريقة تقييم الأداء استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل، ويقوم المسؤول المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل سواءً كانت سيئة أو حسنة في ملفه، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء العامل.
  - **طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجع بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.
  - **طريقة التقرير المكتوب:** تقوم هذه الطريقة على قيام المشرف بتحرير أو كتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقاً لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسون مع رؤسهم في عمليات تقييم الأداء ومعاييره في الماضي والمستقبل<sup>19</sup>.

أما ما يخص خطوات عملية تقييم الأداء فهي تتمثل فيما يلي<sup>20</sup> :

- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: من خلال عملية تحليل، وصف، تصنيف وتقييم الوظائف.
- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام كل من العمال والمعينين: بحيث لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً بالنسبة لكل من العاملين والمشرفين وهي لا تخرج عما يلي:
- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل وذلك حسب الوظيفة التي يقوم بها العامل، ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس أو المشرف للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من الذي يقوم بعملية التقييم، فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين.
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

### 3- جودة البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين

**1.3- جودة البرامج التدريبية في تنمية المعرفة والمهارة لدى العاملين لزيادة القدرة والكفاءة على الأداء.**

تزداد أهمية تنمية المعرفة والمهارة لدى العاملين مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعرفة التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وتعتبر المعرفة والمهارة من أهم العناصر التي تدخل في تحسين أداء العاملين وزيادة القدرة والكفاءة على الأداء.

### 1.1.3 مفهوم المعرفة والمهارة:

#### 1.1.1.3 مفهوم المعرفة: لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على

أنها:<sup>21</sup>

- معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومة مفهومة محللة.
  - تمثل المعرفة الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد.
  - هي مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.
- ومن أشهر التصنيفات للمعرفة والمتفق عليها هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية أو التصريحية.
- **المعرفة التصريحية (الظاهرية):** وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة "ماذا" وهي تتعامل مع الحقائق والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشفة فبدونها لا نستطيع أن نفكر أو نتصل مع الآخرين فهي تساعد المدير في توظيف المواقف، كما تساعد على تحقيق نوع من التواصل بين أكثر من مدير في مواجهة مشكلة من مشكلات المنظمة.
  - **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها أو نقلها وتحويلها للآخرين على الرغم من قيمتها.

#### 2.1.1.3 مفهوم المهارة: المهارات تعني زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل

المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة أو تطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين وهما الموقف التدريبي وتوفر فرص الممارسة ويمكن تمثيل هذه المهارات مثلا في : المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية، المهارات في التعبير والنقاش، المهارات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، المهارات القيادية.... الخ، وكملاحظة فإن المهارة هي نتاج تطبيق المعرفة على أرض الواقع.

#### 2.1.3 دور المعرفة والمهارة في الرفع من قدرة وكفاءة الأداء.

سوف نعالج دور المعرفة والمهارة في رفع القدرة والكفاءة على الأداء من خلال مولدات المعرفة وهي التشارك، التخريج، التجميع، الإدخال في تحسين الأداء البشري.

### 1.2.1.3 دور التشارك (تشارك المعرفة) في تحسين الأداء: إن التشارك هو أساس تكوين المعرفة

في عملية توليد المعرفة، حيث يتم تبادل المعرف بين الأفراد من خلال أنشطة مشتركة كالتواجد سوية داخل المؤسسة، العمل المشترك، وفرق العمل مما يؤدي إلى اكتساب الداخلين الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد داخل المؤسسة.

وتشارك المعرفة لا يعني نقل المعرفة من موقع إلى آخر ولكن التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة وبذلك فالمهارات والقدرات غالبا ما تزداد وتتحسن.

ومنه فتشارك المعرفة يعمل على تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم، ويعمل على اكتساب العامل الجديد معارف المؤسسة، كما أن التشارك يسمح بتنمية التعلم لديهم وهذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات الاجتماعية وتقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشاكل كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار.

وعليه على المؤسسة تشجيع الموظفين على تشارك وتبادل المعرفة من اجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فالتشارك يسمح بتنمية معارف الأفراد من خلال المعارف المتبادلة بينهم فهي تعوض النقص لديهم وتساعدهم على الحصول على معارف ومهارات جديدة تعمل على تطوير الموجودة لديهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.

### 2.2.1.3 دور التخريج (تخريج المعرفة) في رفع القدرة والكفاءة على الأداء: نقل المعرفة من فرد إلى

آخر يتطلب تحويل هذه المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية والمعرفة الفنية والتعليم.

تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (تخريج المعرفة) إلى إبراز معرف وقدرات الأفراد الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، كما تساعد على ترجمة معارفهم الضمنية فيما يخص أدائهم مما يساهم في تحسين أو زيادة القدرة والكفاءة على الأداء.

### 3.2.1.3 دور التجميع (تجميع المعرفة) في رفع القدرة والكفاءة على الأداء: حيث يتم تجميع

المعارف سواء من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة، قواعد البيانات، وفرق العمل وجماعات العمل

الداعمة أو عن طريق مصادر خارجية فالتعاون مع مؤسسات أخرى أو استقطاب أفراد متميزين. وتساهم هذه المصادر في تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المؤسسة، كما تساهم أيضا المعارف المجمعة في تنوع المعارف هذا ما يؤدي إلى تنوع المعارف المدججة في العمل والتي تساهم على تأدية الأعمال بشكل أفضل، وعليه فتجميع المعارف يساهم في زيادة القدرة والكفاءة على الأداء من خلال تطوير وتنويع معارف ومهارات الأفراد.

**4.2.1.3 دور الإدخال (إدخال المعرفة) في رفع القدرة والكفاءة على الأداء:** تعمل على انسياب المعارف الصحيحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل المهارات وزيادة القدرات، فإدخال المعرفة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تحسين طرق العمل كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، وإدخال المعرفة يساهم أيضا في تحسين الأداء ورفع القدرة والكفاءة على ذلك وهذا من خلال زيادة المعارف الضمنية وتنوعها.

### 2.3 جودة البرامج التدريبية ودورها في تنمية اتجاهات وسلوكيات العاملين لتحسين نمط أدائهم.

تعتبر تنمية الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين داخل المؤسسة من الأمور المهمة جدا، وذلك لما يلعبه هذا العنصر من إحداث تغيير إيجابي في الأداء الخاص بالعمال.

#### 1.2.3 مفهوم الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين.

**1.1.2.3 مفهوم الاتجاهات:** الاتجاهات هو عبارة عن عملية إدراكية ثابتة نسبيا مبنية على معارف وخبرات الفرد ومقومة وموجهة لسلوكه نحو موضوع أو موقف اجتماعي معين، والاتجاه هو مجموعة من العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية المنتظمة في ثابت نسبيا والموجهة لاستجابات الفرد نحو بيئته<sup>22</sup>، أو تهي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة.<sup>23</sup>

وتجمع اغلب النظريات على أن الاتجاه مكون من ثلاثة أبعاد هي: المكون المعرفي، المكون الوجداني أو الانفعالي، المكون السلوكي.<sup>24</sup>

**2.1.2.3 مفهوم السلوك:** يشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أنماط سلوك الأفراد في المنظمات، وتشمل دراسة السلوك التنظيمي فهما للعناصر التالية:<sup>25</sup> أولا/ سلوك الأفراد،

العمليات التنظيمية وانجاز العمل، ثانيا/ عملية الإدارة، التفاعل مع البيئة الخارجية، ثالثا/ المحيط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة.

وقد عرف السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر هذا التعريف شاملا حيث انه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد والجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم، والإدراكات الحسية والاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية<sup>26</sup>.

### 2.2.3 دور تنمية اتجاهات وسلوكات العاملين في تحسين نمط الأداء

يعبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ودفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه. والفرد مدفوع في تصرفاته بدوافع عديدة، بعضها إيجابي تشكل قوته المعنوية، وطاقاته النفسية التي تدفعه للنمو والتقدم والتطور، وتوفر له الحافز على الإبداع والابتكار. وبعض الدوافع سلبية تؤثر عليه وتعكر صفائه وسعادته<sup>27</sup>.

بمعنى وجود طاقة تحرك الفرد لأداء عمل ما، ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع وقد أشارت الأبحاث انه لا يوجد تدريب ناجح بدون وجود دافع يستثير سلوك الفرد، كما أنه شرط ضروري لنجاح عملية التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب، وكلما أثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهرت عليه علامات المثابرة وتحسين نمط الأداء.

إذن، تنمية وتعديل الاتجاهات والسلوكات لدى العاملين سيؤدي حتما إلى تحسين نمط ونوع الأداء لهؤلاء العمال.

### 3.3 جودة البرامج التدريبية ودورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين لتحسين نوعية أدائهم.

إن الإبداع هو كفاءة و طاقة واستعداد يكتسبه الإنسان خلال تركيز منظم لقدراته العملية وخياله وتجاربه، ومعلوماته، لذلك يعد سرا من أسرار نجاح العديد من المنظمات كونه أصبح المادة الأساسية في عملية التغيير، التجديد والتطوير والجودة في الأداء. وكل ذلك من خلال البرامج التدريبية.

### 1.3.2 مفهوم الإبداع والابتكار والعلاقة بينهما.

#### 1.1.3.3 مفهوم الابتكار: يمكن إعطاء تعريف الابتكار (créativité) على أنه عملية تقديم فكرة

جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة، بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. فقد

عرف الابتكار بأنه " عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة، وهذا يعني أن عملية الابتكار تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة"<sup>28</sup>، أما (Lueck Katy) فيرى أن الابتكار " يفهم عموماً كمقدمة شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة"<sup>29</sup>.

**2.1.3.3 مفهوم الإبداع:** الإبداع (**innovation**) هي العملية يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، فيرى جوزيف شومبيتر أن الإبداع هو: " الحصيصة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه"<sup>30</sup>، كما يعرف بأنه "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لانجاز العمل"<sup>31</sup>، ويعرف بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبل به على انه مفيد"<sup>32</sup>، ويعبر عن "فكرة جديدة تصل إلى تنفيذ الحل، وعن طريق استخدام عنصر جديد له قيمة اقتصادية واجتماعية"<sup>33</sup>.

وبهذا فان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، أي أن الإبداع المرحلة اللاحقة للابتكار وعموماً فانه ينظر إليهم كمرحلتين متعاقبتين.

### 2.3.3 دور الإبداع والابتكار في تحسن نوعية الأداء.

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أفكار المؤسسة المتمثلة في البقاء والتميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب تقليدها، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم إلا من خلال الحرص على جودة البرامج التدريبية.

كما انه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات إذ انه يمكن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم وبالتالي تحسين نوعية أداءهم.

تلعب جودة البرامج التدريبية دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المؤسسة، إذ أنها تسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق جودة البرامج التدريبية هي تدريب الأفراد على الإبداع الإداري بمعنى صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية.

كما تساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد والتالي تحسين نوع الأداء البشري، وذلك من خلال استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه.

ومن بين الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين تدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، قصد الوصول في النهاية إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات، وذلك من أجل تحقيق الجودة في الأداء.

#### 4. دراسة ميدانية بمؤسسة "إنرغا- INERGA" ببوفاريك.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الوقوف على أثر جودة البرامج التدريبية في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية "إنرغا INERGA" ببوفاريك ولاية البليدة، من خلال استجواب عينة من عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، التي تعتبر من أهم الشركات الوطنية في مجال الانجاز وهي مختصة في انجاز المنشآت الأساسية ذات الطابع الطاقوي، الصناعي والعقاري، فهي شركة ذات أسهم، يبلغ رأسمالها 350.000.000 دج<sup>34</sup>.

#### 1.4 الطرق والإجراءات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي تم إعدادها لهذا الغرض وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج المعالجة باستخدام برنامج SPSS.

#### 1.1.4 عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من عمال المؤسسة ممثلة في 35 مشاهدة، ولذلك فقد

اتبعنا أسلوب تطبيق الإستبانة على جميع أفراد العينة.

#### 2.1.4 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

**1.2.1.4 أدوات الدراسة:** تتمثل أداة الدراسة في الاستمارة، وهي عبارة عن أسئلة موجهة للعمال مؤسسة "إنرقا" لإبداء رأيهم حول أثر جودة البرامج التدريبية في تفعيل أداء العاملين، وكانت الاستمارة تشمل جزئين، الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة أما الجزء الثاني ينقسم بدوره إلى:

- المحور الأول يتضمن الأسئلة التي تناقش قياس مدى تنمية معارف ومهارات العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لزيادة القدرة والكفاءة على أدائهم، ويضم 09 أسئلة.
- المحور الثاني يتضمن الأسئلة التي يناقش قياس مدى تنمية الاتجاهات وسلوكيات الإنسان من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نمط أدائهم، ويضم 09 أسئلة.
- المحور الثالث يتضمن الأسئلة التي تناقش قياس مدى تنمية الإبداع والابتكار لدى العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نوعية أدائهم، وتضم 07 أسئلة.

و تم استخدام سلم ليكارت ذو التدرج الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيب وهي <sup>35</sup>: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة.

#### **2.2.1.4 الأساليب الإحصائية:** تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستخدم لاختبار الثبات للعبارات، والثبات عبارة عن اتساق في النتائج. ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من  $0.6^{36}$ .
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل عبارة كالتالي:
  - من 1 إلى أقل من 2,5 دالا على مستوى مرتفع.
  - من 2,5 إلى أقل من 3,5 دالا على مستوى متوسط.
  - من 3,5 إلى 5 دالا على مستوى منخفض.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي.

## 2.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### 1.2.4 عرض البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

**1.1.2.4 عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وقد بلغ حجم العينة (35) عامل وقد تم توزيع الاستثمارات على جميع أفراد الدراسة، وتم استعادة (31) استثمار في حين لم يتم إلغاء أي استثمار و بذلك يبلغ عدد الاستثمارات الصالحة (31) استثمار صالحة لتحليل الإحصائي. وعليه تكون النسبة المئوية للردود حوالي 88% وهي نسبة معقولة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01) كما يلي:

جدول رقم (01): عدد استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	عدد استثمارات الاستبيان
100%	35	عدد الاستثمارات الموزعة
88.57%	31	عدد الاستثمارات المسترجعة
11.42%	04	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
00%	00	عدد الاستثمارات المستبعدة

المصدر: استنادا على مخرجات نتائج الاستبيان

### 2.1.2.4 صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة مدى صلاحية الأداة لقياس الجانب

التي تود قياسه، أما ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ (**Alpha**)

(**Cronbach**)، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرومباخ وكانت

النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرومباخ لمجالات الدراسة.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات
0.981	,9640	25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أن معامل الثبات لمحاو الدراسة يساوي 0.964 وهي نسبة موجبة وجيدة لأنها تقترب من الواحد، وهذا يعني أن عبارات الاستمارة تتصف بثبات النتائج مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين عبارات كل محور من محاور الدراسة كما قدر معامل الصدق الإجمالي للاستمارة 0.981 .

### 3.4 مناقشة وتحليل الاستبيان

1.3.4. تحليل البيانات الشخصية: من أجل التعرف على توزيع إجابات عينة الدراسة للمتغيرات الشخصية وحساب التوزيع التكراري والنسب المئوية التي جاءت كما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	71
	أنثى	9	29
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم(03) أعلاه أن نسبة الذكور 71% من مجموع العينة، أما نسبة الإناث هي 29% من مجموع أفراد العينة، وعليه نقول أن أغلبية العمال هم رجال وذلك يعود لطبيعة نشاط مؤسسة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 25 سنة	-	-
	من 25 سنة إلى 30 سنة	15	48,4
	من 31 سنة إلى 40 سنة	12	38,7
	من 41 سنة فأكثر	4	12,9
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن 48.4% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 30 سنة وهذه الفئة تأتي في المرتبة الأولى مما يعني أن المؤسسة تهتم بعنصر الشباب في عملية التوظيف، بينما 38.7% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 31 سنة و40 سنة، أما بالنسبة للفئة الأخيرة من 41 سنة فأكثر كانت النسبة 12.9%.

**الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار المؤهل العلمي**

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي	4	12,9
	تقني سامي	7	22,6
	ليسانس	16	51,6
	مهندس	4	12,9
	أخرى	-	-
	المجموع	31	100

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن 51.6% من أفراد العينة هم حاملين شهادة ليسانس، أما نسبة 22.6% تمثل حاملين شهادة تقني سامي، في حين أن 12.9% لديهم مستوى ثانوي، ونفس النسبة نجدها عند المتحصّلين على شهادة مهندس، وعليه فإن مؤسسة إنرقا تركز على استقطاب موارد بشرية مؤهلة، يمكنها فهم وإدراك الأعمال التي يقومون بها، ومن جهة نرى أن معظم المجيبين من ذوي تعليم مقبول وهذا ما يعني أن لديهم القدرة على توفير معلومات أكثر دقة.

**الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار اسم الوظيفة**

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
اسم الوظيفة	أعمال فنية	2	6,5
	أعمال إداري غير إشرافية	11	35,5
	أعمال إدارية إشرافية	18	58
	المجموع	31	100

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة وظيفتهم أعمال إدارية إشرافية (نسبة 58%)، في حين نجد 35.5% من العمال وظيفتهم أعمال إدارية غير إشرافية، بينما نسبة عينة الأعمال الفنية فكانت 6.5%.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة المهنية.

المتغير	فئات المتغير (سنوات)	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5	8	25,8
	من 6 إلى 10	14	45,2
	من 11 إلى 20	8	25,8
	أكثر من 20	1	3,2
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن 45.2% من أفراد العينة سنوات خبرتهم المهنية تتراوح بين 6 و10 سنوات، و25.8% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم محصورة بين 11 و20 سنة، وكذلك بالنسبة لأفراد العينة الأقل من 5 سنوات خبرة، بينما 3.2% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة.

**2.3.4 بالنسبة للمحور الأول:** تنمية معارف ومهارات العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لزيادة القدرة والكفاءة على أدائهم.

جدول رقم (08): اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

المحور الأول: تنمية معارف ومهارات العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لزيادة القدرة والكفاءة على أدائهم.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	2	0,632	مرتفع
2	2,10	0,790	مرتفع
3	2,19	0,873	مرتفع
4	2,03	0,706	مرتفع
5	2,13	0,885	مرتفع
6	2,29	0,902	مرتفع
7	2,13	0,846	مرتفع
8	2,42	0,996	مرتفع
9	2,29	1,039	مرتفع
المتوسط العام	2,18	0,852	مرتفع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (02 ؛ 2,42)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,632 ؛ 1,039) ويعني ذلك أن إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور تشكل قبول مرتفعاً، أما المتوسط العام للمحور ككل فقد بلغ (2,18) بانحراف معياري (0,852)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يشير إلى اتفاق كبير على أن تنمية معارف ومهارات العمال من خلال البرامج التدريبية يؤدي إلى زيادة القدرة والكفاءة على أدائهم، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي (2) وبانحراف معياري (0,632) حيث يرى أفراد العينة بأن التدريب يساهم في تطوير معارفهم وقدراتهم لأداء العمل، بينما كان أضعف متوسط (2,48) للفقرة رقم (08) بانحراف معياري (0,996)، حيث يعتقد أفراد العينة أن البرامج التدريبية لا تساهم في تقليل الأخطاء الفنية والإدارية.

**3.3.4 بالنسبة للمحور الثاني:** تنمية الاتجاهات وسلوكات الإنسان من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نمط أدائهم.

## جدول رقم (09): اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

المحور الثاني: تنمية الاتجاهات وسلوكات الإنسان من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نمط أدائهم.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1 أثرت البرامج التدريبية إيجابيا على سلوكات وتصرفات العمال.	2,39	0,989	مرتفع
2 عملت البرامج التدريبية على تعميق أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	2,74	1,182	متوسط
3 أدت البرامج التدريبية إلى تعميق الشعور بالمسؤولية اتجاه عملي.	2,39	0,989	مرتفع
4 أدت البرامج التدريبية إلى تحقيق التوافق بين الموظف والعمل الذي يقوم به	2,35	1,050	مرتفع
5 أدت البرامج التدريبية إلى تحقيق الرضي الوظيفي وبالتالي تحسين نمط أداء العمال.	2,35	0,839	مرتفع
6 أدت البرامج التدريبية إلى تحقيق الولاء والانتماء للشركة.	2,84	1,003	متوسط
7 أدت البرامج التدريبية إلى تنمية إحساس العامل بأهمية الدور الذي يؤديه في الشركة.	2,48	0,926	مرتفع
8 أدت البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات لدى العمال.	2,77	1,055	متوسط
9 ساعدت البرامج التدريبية على تجنب الصراعات والمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.	2,87	1,056	متوسط
المتوسط العام	2,57	1,009	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (09) نلاحظ أن هذا المحور جاء بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري (1,009)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات مقياس هذا المحور أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,35 ؛ 2,87) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,839 ؛ 1,182)، وكان أعلى متوسط للفقرة رقم (4 و 5) بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (1,050) و(0,839) على التوالي، حيث يرى أفراد العينة بأن البرامج التدريبية تؤدي إلى تحقيق التوافق بين الموظف والعمل الذي يقوم

به وتؤدي أيضا إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين نمط أداء العمال، بينما كان أضعف متوسط حسابي (2,87) للفقرة (9) بانحراف معياري (1,056)، حيث يعتقد أفراد العينة أن البرامج التدريبية لا تساعد بشكل كبير على تجنب الصراعات والمشاكل التي قد تحدث داخل المؤسسة.

**3.4 بالنسبة للمحور الثالث:** تنمية الإبداع والابتكار لدى العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نوعية أدائهم.

**جدول رقم (10): اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث**

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث: تنمية الإبداع والابتكار لدى العمال من خلال جودة البرامج التدريبية لتحسين نوعية أدائهم.
مرتفع	0,996	2,48	1 ساعدت البرامج التدريبية على العمل بأسلوب متجدد ومتطور.
متوسط	0,978	2,90	2 أدت البرامج التدريبية إلى غرس روح الإبداع والابتكار لدى العمال.
مرتفع	1,092	2,48	3 الابتعاد عن تقليد الآخرين في أداء عملي أدى إلى بروز أعمال إبداعية.
مرتفع	0,882	2,39	4 بعد التدريب أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار الحالية في الشركة واستخدامها بشكل أفضل.
مرتفع	0,762	2,29	5 مكنت البرامج التدريبية التي تلقيتها من تقديم أفكار جديدة لتحسين وتطوير الأداء في العمل.
مرتفع	0,762	2,39	6 مكنتي التدريب من تقديم طرق جديدة لأساليب العمل.
مرتفع	0,962	2,48	7 ساعدت البرامج التدريبية على تحقيق أفكار إبداعية والابتكارية.
مرتفع	0,919	2,47	المتوسط العام

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (10) نلاحظ أن هذا المحور جاء بمتوسط حسابي (2,47) وبانحراف معياري (0,919)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس هذا المحور أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,29 ؛ 2,90) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,762)؛ (1,092)، وكان أعلى متوسط حسابي وهو (2,29) للفقرة رقم (5) وبانحراف معياري (0,762)، حيث يرى أفراد العينة أن البرامج التدريبية مكنت من تقديم الأفكار الجديدة لتحسين وتطوير الأداء في

العمل، بينما كان أضعف متوسط حسابي وهو (2,90) للفقرة رقم (2) بانحراف معياري (0,978)، حيث يعتقد أفراد عينة الدراسة أن البرامج التدريبية لا تؤدي دائما إلى غرس روح الإبداع والابتكار لدى العمال.

وبناء على ما تقدم يتضح أن المحاور الثلاثة مجتمعات جاءت بمستوى مرتفع وذلك وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن كل المحاور (2,40) وانحراف معياري (0,926).

### 5- النتائج ومناقشتها:

بعدما تطرقنا إلى تحديد مساهمة البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين من خلال تطوير المعرفة والمهارة، واتجاهات وسلوكيات لديهم إضافة إلى تطوير وتنمية الابتكار والإبداع. وجب علينا أن نختبر صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها عند بداية بحثنا:

**الفرضية رقم 1: وجاءت كما يلي** " تعد البرامج التدريبية من أهم العناصر المؤثرة كفاءة العامل وبالتالي في أدائه"، ومن خلال الدراسة تبين أن هناك عدة معايير هامة لجودة البرامج التدريبية إلى جانب جودة المناهج التدريبية إذا ما تم اعتمادها سوف يكون لها الأثر الإيجابي على أداء العاملين.

**الفرضية رقم 2: وجاءت كما يلي** " تساهم البرامج التدريبية في مؤسسة «INERGA» بدرجة كبيرة في تحسين أداء عمالها"، ومن خلال دراسة الحالة تبين أن مؤسسة إنرفا تولي اهتمام كبير بالعنصر البشري من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بتنفيذها، حيث تسعى من خلالها إلى تحسين والارتقاء بمستوى أداء العاملين.

**وخلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات تمثلت فيما يلي:**

- جودة العملية التدريبية هي نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية، وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تتجسد أهمية جودة العملية التدريبية في ثلاث جوانب، منها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالمؤسسة، ومنها ما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية.

- تم عملية تحسين أداء العمال في شكله العام (من حيث القدرة والكفاءة، والنمط، والنوعية) من خلال جودة البرامج التدريبية بتنمية المعارف والمهارات وكذا تنمية الاتجاهات والسلوكيات وأيضاً تنمية الإبداع والابتكار لدى العمال.
  - إن تطبيق جودة البرامج التدريبية يؤدي إلى الانتقال من مستوى غير مرضي فيما يخص أداء العمال إلى مستوى أفضل، ويستجيب لمتغيرات المحيط.
  - تعتبر جودة البرامج التدريبية من أهم العناصر لتحقيق المستوى المطلوب من أداء العامل وأداء الفريق من خلال تطوير معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد والجماعات.
  - اهتمام المؤسسات بتدريب الموارد البشرية وبجودة عالية هي وسيلة استثمار لتطوير الكفاءات البشرية، مما يحقق لها المرونة في أنشطتها.
  - تساعد جودة البرامج التدريبية على زيادة الكفاءة الفنية للعاملين، كما تعمل على زيادة التخصصية وتقليل مستويات العبء الإشرافي.
- وعلى ضوء النتائج السابقة نقترح التوصيات كما يلي:**
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية من الاهتمام بقضايا تسيير العمال وحل مشاكلهم، إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وكذا وضع البرامج التدريبية دون الاقتصار على التنفيذ فقط.
  - يجب أن يكون تنفيذ البرامج التدريبية مبني على أسس علمية، ووضع نظام لقياس التدريب وقياس مستوى المتدرب قبل وبعد التدريب وذلك لمعرفة مستوى التحسن.
  - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين عند تخطيط واختيار الدورات التدريبية التي يحتاجونها.
  - إنشاء حوافز لزيادة الدافعية والرغبة لتحسين أداء العمال من خلال جودة البرامج التدريبية.

## 6. قائمة المراجع:

- 1 - ربابعة علي مُجَّد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 53.
- 2 - مُجَّد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص: 25.
- 3 - منصور مُجَّد الأيوبي، جودة التدريب، على الخط: [www.giem.kantakji.com](http://www.giem.kantakji.com)، تاريخ الاطلاع: 2017/9/1.
- 4 - نفس المرجع السابق.
- 5 - السيد رضا، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة (مصر)، 2008، ص: 62.
- 6 - السراج رجب عبد الله رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر (غزة)، 2010، ص: 35.
- 7 - القوقا إبراهيم عبد المجيد، أثر التدريب على الأداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة)، ص-ص: 85-86.
- 8 - عمارة بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر (بسكرة)، 2013، ص: 28.
- 9 - القوقا إبراهيم عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 22-24.
- 10 - الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 240.

- 11 - الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 196.
- 12 - الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 242.
- 13 - راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 215.
- 14 - نفس المرجع السابق، ص: 215.
- 15 - راوية مُجَّد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 216.
- 16 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 123.
- 17 - حمود خضير كاضم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص-ص: 152-153.
- 18 - السالم مؤيد سعيد حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص: 130.
- 19 - عباس انس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 280.
- 20 - القريوتي مُجَّد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص-ص: 175-176.
- 21 - جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 17.
- 22 - زاهر مُجَّد ديرى، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 83.
- 23 - نفس المرجع السابق، ص: 84.
- 24 - ظرفان بن ناصر الصقور، اتجاهات العاملين في قطاع الدفاع المدني نحو العمل الميداني، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، تخصص التحقيق والبحث الجنائي، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص: 30.

- 25 - احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، الناشر احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2005، ص: 20.
- 26 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 25.
- 27 - احمد صقر عاشور وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوك (تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 1997، ص: 147.
- 28 - سامي مباركي و محمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 406.
- 29 - رادي نورالدين، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة- دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجيلالي الياض، سيدي بلعباس، ص: 130.
- 30 - Jean La chman, Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993, p 110.
- 31 - صبحي تسيير، الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحسوبة، الطبعة الأولى، دار إشراق، عمان (الأردن)، 1992، ص: 27.
- 32 - الصيوفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 259.
- 33 - Jihane Lahrou & Amal Maaninou, The management of the innovation: A complex process, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 8, University mohamed 5 souissi Rabat, Morocco, 2018, pp 32-33.
- 34 - معلومات مستلمة من طرف رئيس مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة إنرقا.
- 35 - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430 هـ، ص 07.
- 36 - نفس المرجع السابق، ص 07.