

مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

ایمان ایراین

أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 02



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية وفق مداخل الجودة وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، مراقب وحدة) في الأربعة عشر 14 مؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) بين متغيرات تصميم البرامج التدريبية (اختيار المدربين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي) وأبعاد متغيرات أداء العاملين (الإبداع والابتكار، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار). وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة خلق الالتزام لدى القيادات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتغيير وتطبيق أحدث البرامج التدريبية من أجل الارتقاء بأداء العاملين بهذه المؤسسات، ووضع خطط إستراتيجية للتدريب في كل المؤسسات الجزائرية تنطلق من احتياجات المستهلك.

الكلمات الدالة: تصميم البرامج التدريبية، أداء العاملين ، المؤسسات الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude vise à identifier la relation entre la qualité des méthodes de conception des programmes de formation et la performance des personnels dans les entreprises économiques Algériennes. Et pour atteindre cet objectif nous avons élaboré un questionnaire, et distribué sur un échantillon de personnel (directeur, directeur adjoint, chef de département, chef d'unité, contrôleur d'unité) et cela dans les quatorze 14 entreprises. L'étude a trouvé une relation statistiquement significative à un niveau ($P \leq 0.05$) entre les variables de conception des programmes de formation (la sélection des formateurs, la sélection des stagiaires, le Contenu du programme de formation) et les dimensions des variables de la performance des personnels dans (la créativité et l'innovation, l'efficacité opérationnels, la prise de décision). Basé sur les résultats de l'étude nous avons fournis un certain nombre de recommandation et de propositions qui comprenaient la nécessité de créer chez les dirigeants des entreprises un engagement pour mettre en œuvre des formation afin d'améliorer la performance des employés, et de développer des plans stratégiques de formation dans chaque entreprises provenant des besoins des consommateurs.

Mots clés : conception des programmes de formation, la performance des personnels administratifs, entreprise.

1. مقدمة:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيشه وحيث أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا فإذا نحن بحاجة ماسة وباستمرار لتعلم مهارات وعلوم جديدة في مختلف المجالات، ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في إدارتهم لإعمالهم وللتدريب أهمية في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال، كما أن التدريب يمكن المؤسسات من تطوير العاملين على مهارات وأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كيفي، ولا مجال للشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الطرق الجيدة في عملية التدريب وإعداد برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي.

وفي محيط المؤسسات الاقتصادية يعد التدريب خلال العمل من الطرق الشائعة في عملية تطوير المهنيين وتأهيلهم، وأكثرها قبولا وهي طريقة فعالة التكلفة وذلك باستخدام المصادر المتاحة والمحلية وهي ناجعة للاعتراف بخبرة ومهارة العاملين، وهي ضرورية لاكتساب وتماسك المعرفة وهذه تعزز الثقة والتماسك والتنسيق والكفاءة في العمل، وتعزز روح المشاركة والالتزام لدى العاملين وهي جوهرية للأفراد العاملين الجدد لأنها تبتدئ من لحظة انخراط الموظف أو الموظفة في المؤسسة، وتتطلب من المشرفين تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتطوير والتأهيل الوظيفي قصد تلبية متطلبات القوى العاملة.

وان الإدارة ملزمة بتطوير وتدريب العاملين اذا ما كان للخدمة المقدمة أن تلبي حاجات وتوقعات المستهلكين، وحاجات القوى العاملة بفعالية لتكون مرنة ومتماسكة، ويعتبر وجود الدعم الإداري الفعال أساسيا خلال عملية التدريب والتعليم، وجزء حيوي لمفهوم تطوير وتأهيل القوى العاملة، والأكثر من ذلك أن هذه القوى بحاجة الى التطوير والتأهيل في المجال الاقتصادي، وأن الحاجات التدريبية والدعم اللازم لها يمكن تلبيته من خلال التدريب الوظيفي، ويجب على الإدارة أن تدعم وتمكن التطوير للأفراد العاملين وذلك باتاحة فرص التدريب للجميع بدون موارد وتجهيز. ودعم العاملين الذين يحصلون على فرص لتطوير قدراتهم المهنية والوظيفية.

1.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وهو التعرف على الطرق التي يتم من خلالها تصميم البرامج التدريبية وفق مداخل الجودة ودورها في تحسين أداء العاملين في قطاع هام ألا وهو القطاع الاقتصادي لأهمية هذا القطاع ودوره في قيادة عملية التنمية الشاملة، حيث ان مسؤولية المؤسسة الاقتصادية في تلبية تطلعات طالبي المنتجات في الحصول على منتجات جيدة يحتم عليها البحث عن أفضل الأساليب لتحسين منتجاتها. ونظرا لحدثة هذا النوع من المؤسسات، فقد ارتأت الباحثة ضرورة التركيز عليها وإبراز أفضل الأساليب لتحسين منتجاتها.

الدراسة الحالية سوف تحاول الباحثة تطبيقها في البيئة الجزائرية وفي مجال منظمات الأعمال، كما ستركز هذه الدراسة على أساسيات التدريب وفق مداخل الجودة في هذا النوع من المؤسسات ومراحل ومتطلبات تطبيقها وبيان أساسيات الأداء وتقييمه ومدى تأثير التدريب على أداء العاملين وتقديم بعض التوصيات بهذا الخصوص.

2.1. أهداف الدراسة:

- ◆ نظراً لأهمية التدريب في قطاع المؤسسات الاقتصادية فإن الدراسة تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:
- ◆ التعرف على طبيعة وأساسيات التدريب وفق مداخل الجودة ومراحل ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.
- ◆ التعرف على طبيعة الأداء وبيان أساسياته وتقييمه في المؤسسات الجزائرية.
- ◆ بيان مدى تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية الحديث وفق مداخل الجودة على أداء العاملين "الإبداع والابتكار، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار" في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1. مشكلة الدراسة:

تأسيساً لما سبق، فإن هذه الدراسة تنطلق من مضمون مشكلة اساسية تتمثل بالبحث في العلاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، للوصول الى تصورات علمية حول امكانية هذا المدخل في تحقيق الأداء والارتقاء أداء المؤسسات الجزائرية.

وبصورة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن لطرق تصميم البرامج التدريبية وفق مداخل الجودة أن تؤثر في تحسين أداء العاملين في المراكز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك علاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية ومستوى الإبداع والابتكار؟
2. ما طبيعة العلاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية ومستوى كفاءة تنفيذ الأعمال؟
3. ما طبيعة العلاقة بين طرق تصميم البرامج التدريبية وصنع القرار ؟

4.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة يفترض الباحثة الفرضية الرئيسة التالية ومفادها:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد طرق تصميم البرامج التدريبية وأبعاد تحسين أداء العاملين "مستوى الإبداع والابتكار، مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار" مجتمعة في المؤسسات الجزائرية. وينبثق من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة ومستوى الإبداع والابتكار؟

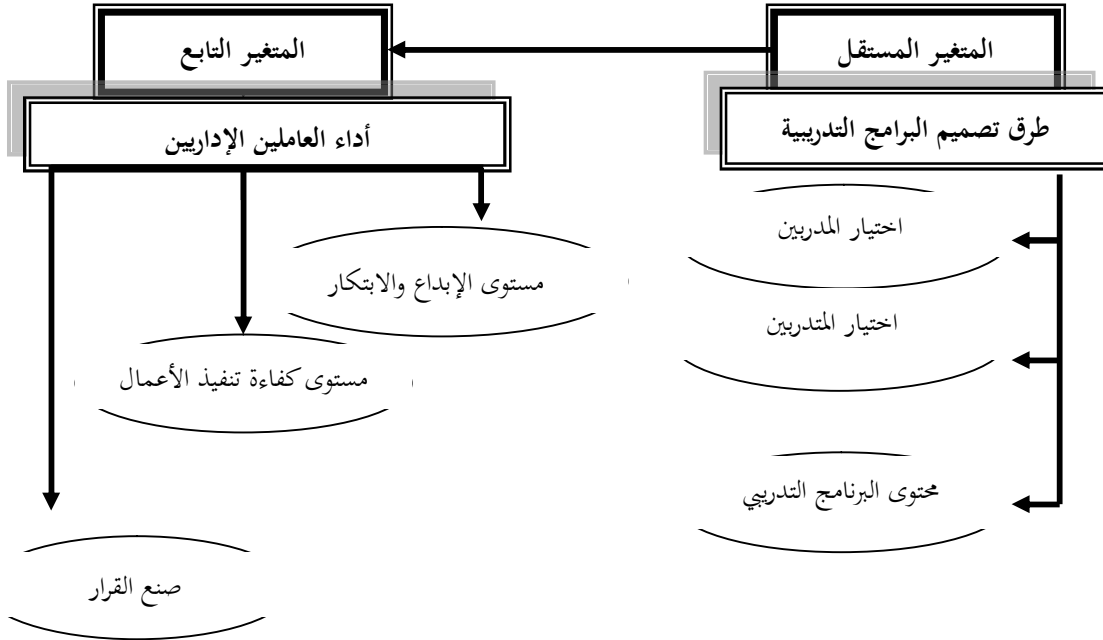
الفرضية الفرعية الثانية (H1b): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة ومستوى كفاءة تنفيذ الأعمال؟

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة وصنع القرار؟

5.1. أنموذج الدراسة:

وعلى ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وطبيعتها تم تصميم النموذج المقترح أنظر الشكل (01) والذي يعكس التأثيرات المتوقعة لكل من المتغير المستقل على المتغير التابع.

شكل (01): أنموذج الدراسة الذي يبين المتغير التابع والمستقل.



المصدر: من إعداد الباحثة

6.1. تعريفات المصطلحات الاجرائية:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

1.6.1. المتغير المستقل وأبعاده:

1. **التدريب:** عملية إدارية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.
2. **تصميم البرامج التدريبية:** وهي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً².
3. **اختيار المدربين:** من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التدريبية هي وجود المدرب الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد اليه تنفيذ البرامج التدريبية ، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد مما ينعكس سلباً على فعالية التدريب وأن دور المدرب يتمثل في نقل ما خطط له الى واقع التنفيذ ، فالمدرب هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمتدربين³.
4. **اختيار المتدربين:** عملية التدريب الإداري تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى. إن عملية اختيار المتدربين تأخذ في عين الاعتبار نقطتين أساسيتين هما: أولاً الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها، ثانياً الشروط

التي يجب أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم. فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتدربين تتكون من المبادرات والامتحانات والمقابلات الشخصية والترشيحات الخارجية من مراكز التدريب⁴.

5. محتوى البرنامج التدريبي: ويشير إلى مادة التدريب أو نقاط التعلم التي تمكن المتدرب من أداء المهام والواجبات والوظائف التي تعتبر الأهداف النهائية لنظم التدريب والتطوير. ويشمل المحتوى بشكل أساسي المعارف والمهارات والعادات والضوابط الانفعالية: • تتضمن المعارف الحقائق والمفاهيم والمبادئ والمعايير والأفكار، مثل الأجهزة والعمليات والرموز (الرموز الرياضية أو العلمية)، والمفاهيم مثل السلطة والمسؤولية الاجتماعية - ونقاط الفهم مثل احتياطات السلامة وغيرها •. العادات وهي ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين في حالة وجود شروط معينة في البيئة، مثل إظهار الاهتمام بشعور المرؤوسين •. المهارات عبارة عن سلوكيات تتطلب درجة من السهولة في أداء عمل معقد أو جزء منه •. الضوابط الانفعالية وهي الاتجاهات والمثل والميول والتقدير التي تؤثر في الأنواع الأخرى من السلوك.

وتختلف موضوعات التدريب والفترة الزمنية المحددة للبرنامج باختلاف المتدربين ووظائفهم. فإذا كان المتدربون من الإدارة العليا، تكون الموضوعات التدريبية أكثر تركيزًا وأكثر ارتباطًا بالمشكلات العملية التي يشترك المتدربون في مواجهتها مما لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. وكذلك، تكون الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج أقصر منها لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. والسبب يعود إلى أن أفراد الإدارة العليا لا يجدون متسعًا من الوقت للانقطاع عن أعمالهم لمدة طويلة، لانشغالهم بالأمر المهمة كالتهذيب، والإشراف على الموظفين، وغيرها من الأعمال التي تستنفد معظم أوقاتهم⁵.

2.6.1. المتغير التابع وأبعاده:

1. الابداع والابتكار: في المجال الإداري فإن الابداع والابتكار تعبر عن إيجاد حلول ناجحة وابداعية فريدة لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة⁶.

2. مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال: تشير كفاءة تنفيذ الأعمال في المستشفيات إلى تخفيض الوقت في عمل نشاطات غير منتجة وفي جمع بيانات جديدة لنشاطات التحسين المستمر للحدود، وإلى تخفيض التكاليف العملية، واستخدام أفضل للغرف والمصادر الموجودة الأخرى في المنظمة الصحية وزيادة الانتاجية وتعزيزها⁷.

3. صنع القرار: إن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين⁸.

2. الدراسة النظرية:

1.2. أساسيات حول التدريب:

اختلف علماء الإدارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة. ولتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف الواردة في الدراسات الأكاديمية لعلماء الإدارة: "التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"⁹.

وبتعريف ثانٍ: التدريب هو " الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها"¹⁰.

والتدريب هو " تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعد على تصحيح النواقص في أدائهم"¹¹.
من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح لنا أن:

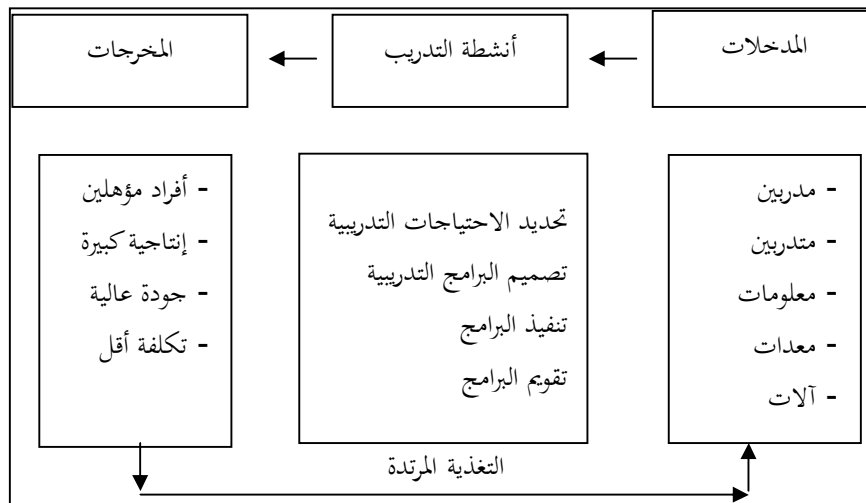
- 1- التدريب نشاط مخطط منظم ومستمر بهدف رفع قدرات والفرد وإمكاناته.
 - 2- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير في سلوكه واتجاهاته بما يحسن أدائه وجودة عمله.
 - 3- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة والمهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المؤسسة من جهة أخرى، نتيجة رفد المؤسسة بالأفراد الأكفاء القادرين على التأقلم مع طبيعة والأعمال ظروفها التي يؤديها، وهو ما تسعى إليه المؤسسات الحديثة أي الارتقاء بأعمالها بما يسهم بإدخالها في سجل الجودة.
- وبذلك يمكن القول: إن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة بآن واحد.

2.2. المبادئ العامة للتدريب:

1.2.2. حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية، وهو " يبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد"¹².

2.2.2. التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة ، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل رقم(02):

الشكل رقم (02) التدريب نظام متكامل



المصدر: ساعتي، أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 80.

3.2.2. التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.

4.2.2. التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى خبرات علمية وعملية في مجال التدريب.

5.2.2. للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في التدريب، وربط التدريب بخوافز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيراً ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية.

3.2. مراحل التدريب: عند التخطيط للتدريب لا بد من مراعاة التسلسل في عملية التخطيط، حيث تمر التدريب بالمراحل التالية:

1.3.2. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين¹³. أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد. وتطرأ على المؤسسة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة.... ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة المعنية. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط التدريب لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقويم البرامج التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المؤسسة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية. ولذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية للفتات المتدربة في المستشفى يجب الأخذ بالحسبان تطور المهن الطبية وازدياد دقة التخصص الطبي، وتحديد الأجهزة وتطويرها، كما أن إضافة رأس مال بشري جديد إلى المستشفى يستدعي إقامة دورات تدريبية مستمرة.

2.3.2. تصميم البرامج التدريبية: إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية¹⁴:

- أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي ج- تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.
- د- تحديد أساليب التدريب.
- هـ- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
- و- تحديد الزمان والمكان.
- ز- اختيار المدربين.
- ح- اختيار المتدربين.
- ط- تقدير موازنة التدريب.

3.3.2. تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً ، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب . وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها¹⁵:

- التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية .
- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب .
- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته .
- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ .

4.3.2. تقييم التدريب: تعرف عملية التقييم بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين " ¹⁶. وبذلك فإن عملية التقييم تهدف إلى :

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي .
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .
- قياس كفاءة عناصر التدريب من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية .

4.2. أساسيات حول الأداء وتقييمه في المؤسسات الاقتصادية:

1.4.2. مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

الأداء هو عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة، هي ¹⁷:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالتالي فالأداء هو انعكاس استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹⁸.

2.4.2. تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية متوائم مع مداخل التنظيم واستجابة لإدارة العمليات وتكامل الهيكل مع الناس مع التكنولوجيا والمهام، وكذلك مع مداخل إدارة الجودة الحديثة والتي تعتبر مدخلا لحل المشكلات، واستخدام أنظمة المعلومات المحسوبة أيضاً¹⁹. ان تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية يهدف الى تشجيع التغيير والتحسين لدى العاملين والذي يتضمن المهارات الفنية لجودة المنتجات والانتاجية والكفاءة والعلاقات مع الفريق والآخرين وهي مهمة لتحقيق الجودة.

عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعمل على تقييم جميع الممارسات لدى العاملين سواء كانت فنية أو سلوكية أو مهنية أو معارف وهي ضرورية لحدوث التحسين المستمر، وذلك من خلال التغذية العكسية من قبل المقيم (بكسر الياء) والموظف، والتي تساعد المشرفين على تحديد نقاط القوة والضعف في معارف ومهارات وسلوكيات وممارسات العاملين، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب والتعليم المستمر لتعزيز أداء الأفراد لحدوث التحسين المستمر في جودة الأداء وتحقيق أفضل قيمة من أداء العاملين لتحقيق التميز في الأداء²⁰. ومن أهم الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين نجد قياس مستوى الابتكار، قياس كفاءة تنفيذ الأعمال ومستوى صنع القرار²¹. إن تقييم أداء العاملين مهم جدا لهم من حيث تطوير مهاراتهم ومعارفهم، والفائدة المتوخاة للمؤسسات هي تحسين نتائج الجودة، وتعزيز الرضا في العمل، واستخدام أنظمة فعالة للتكلفة لتوظيف المصادر، وإن نواحي القصور في تقييم أداء العاملين تحدث نتيجة لعدم فهم القواعد الأساسية لتقييم الأداء، والحاجة الى الاستشارة مع العاملين لحدوث نشاطات التطوير في المؤسسة²².

3. الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع التدريب وأداء العاملين باهتمامات كثيرة من قبل المفكرين والباحثين والدارسين، وذلك لما له من دور حيوي ومهم في التأثير على المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، ولذلك فقد حفلت المراجع الإدارية بالعديد من الدراسات الثرية التي يمكن أن تساعد في تكوين خلفية علمية عن هذا الموضوع، وفيما يلي استعراض بعضها منها:

1.3. دراسة (شنوفي، 2005) بعنوان " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"²³، من أهم أهداف الدراسة هو محاولة تشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، قصد معرفة مدى كفاءة هذا النظام في تقدير أداء العامل الفعلي، ثم التعرف على طبيعة الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها النظام الحالي للتقييم، سواء كانت متعلقة بالعمال الخاضعين للتقييم أو متعلقة بالجهات المشرفة والقائمة على عملية التقييم أو بالنماذج والمعايير المستخدمة في عملية التقييم أو تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المنظمة لعملية التقييم أو تعود لأسباب أخرى، بالإضافة إلى كشف مدى الاستفادة من نتائج عملية تقييم أداء العامل وفق هذا النظام في رسم و مراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة بالمؤسسة سواء كانت منها المتعلقة بسياسة التحفيز والمكافآت أو سياسة التدريب والاختيار والتعيين أو بسياسة الترقية والنقل والفصل وغيرها. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها، التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجد) على المستويات الإدارية الدنيا وإغفاء المستويات العليا، مع عدم كفاية استمارة التقييم (إن وجدت) في التعبير عن الجوانب الحقيقية لأداء العامل، واعتماد دورية التقييم السنوي، التي يعاب عنها لكونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها، بل تتركها تتمادى و تزداد آثارها.

2.3. دراسة (فضيل، 2006) بعنوان " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"²⁴، هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، أو النماذج

المستخدمة في عملية التقييم، أو تلك المتعلقة بالقوانين واللوائح التنظيمية والقواعد المنظمة لعملية التقييم، وأثرها على كفاءة نظام التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة موضوع الدراسة، اقترح أساليب وطرق التغلب على المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحول دون تحقيقه لأهدافه، وتقييم مدى الاستفادة من نتائج تقييم الكفاءة في مراجعة أو تقييم سياسات الأفراد المطبقة على أساس المحصلة النهائية لمجموع التقارير التي تعد عن العاملين، واستنباط المؤشرات التي يمكن اتخاذها كأساس لرسم سياسات الأفراد في المستقبل.

3.3. دراسة (روماني، 2008) بعنوان "التدريب ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز"²⁵، هدفت هذه الدراسة الى القضاء على المشكلات الوظيفية من خلال رفع الكفاءة الإدارية ومحاولة تصميم نموذج برنامج تدريبي يتضمن الطرق والوسائل العلمية والعملية يعمل على رفع الكفاءة الإدارية للعاملين. وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات ومن أهمها إشراك المتدربين في إبداء رأيهم في التخطيط للتدريب حيث يؤثر إشراكهم وأخذ رأيهم على درجة تعلمهم للمهارات المعطاة لهم.

4.3. دراسة (برناوي، 2010) بعنوان "تقييم برامج التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر"²⁶، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برامج التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر لما للتدريب من عوائد على مستوى التنمية الشاملة. وتألّفت عينة الدراسة من جميع العاملين الذين خضعوا لدورة التدريب الخدمي والمهني والبالغ عددهم (50) عاملاً وتم استعادة (38) استبانة بما نسبته (76%) من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي بروز قلة الخبرة لدى المديرين والقائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية .

5.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على القطاع الاقتصادي والذي يعد من أهم القطاعات حيوية ونشاطا ، وعلى اعتبار أن هذا القطاع هو بمثابة محط أنظار المسؤولين والمواطنين من داخل الوطن وخارجه الأمر الذي كان حافزا نحو ضرورة تسليط الضوء على مدى تبني مبادئ التدريب من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه التحديد وهو ما أغفلته الدراسات السابقة تحديدا في البيئة الجزائرية ، كما حاولت الدراسة الحالية اختبار العلاقة بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية (اختيار المديرين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي)، وأبعاد متغير أداء العاملين (الإبداع والابتكار، كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار)، وهذا ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

4. منهجية الدراسة:

للقيام بهذا البحث سوف تتبنى الباحثة منهجاً علمياً متنوعاً نظراً لتنوع الموضوع في حد ذاته. فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتزان وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. إذ استخدم الوصف في جمع المعلومات الثانوية المكتبية المتوفرة في الدراسة النظرية، أما التحليل لأغراض تحديد النتائج من الدراسة الميدانية بواسطة استبيان لجمع البيانات الأولية والوقوف على أبرز المؤشرات.

1.4. مجتمع الدراسة:

ميدان دراسة الباحثة اقتصر على القطاع الاقتصادي وذلك لحساسيته وكذا مختلف التطورات الحاصلة عليه مع مسار التحولات التكنولوجية. فقد بلغ عدد المؤسسات 14 مؤسسة، حيث تم استطلاع آراء المديرين والمسيرين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، مراقب وحدة). وكان السبب في اختيار هذه المجموعة المؤسسات هو سمعتها وإمكانيتها في القطاع المدروس إضافة الى ما تحويه من أنشطة تدريبية.

2.4. عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تمثلت في المديرين ونواب المديرين ومديري المصالح والأقسام، وذلك لصعوبة تناول مجتمع الدراسة كاملا.

5. أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

1.5. البيانات الأولية والثانوية:

سوف يتم الاعتماد على كل ما يتوفر من مراجع متعلقة بالموضوع سواء كانت من الكتب أو المجلات العلمية المتخصصة. كما يتم استعمال ما يتوفر من المادة العلمية ذات الصلة مباشرة من مصادرها الإلكترونية كمواقع الإنترنت. أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فسوف يلجأ الباحثة لدراسة استقصائية لمجتمع الدراسة عن طريق استبيان يطبق على عينة ممثلة له.

2.5. أدوات الدراسة:

لجمع البيانات الأولية المتعلقة بإدراك واتجاهات مدراء ومسيري المؤسسات الجزائرية نحو تطبيقات التدريب وأثره في الارتقاء بأداء العاملين الإداريين سوف يتم اللجوء إلى دراسة ميدانية عن طريق إخضاعهم إلى استقصاء يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمتراطة مع بعضها البعض لخدمة الدراسة. تم توزيعها على عينة الدراسة من المدراء والمسيرين، وقد تم توزيع (50) استبانة من قبل الباحثة على عينة الدراسة تم استرجاع 42 بمعدل رد قدره 84% تم استبعاد 03 استمارات نظر لعدم استكمالها وتم الاحتفاظ بـ 39 استمارة بمعدل رد قدره 78% من مجموع المجتمع الكلي. وتهدف هذه الاستبانة الى التعرف على آراء مدراء ومسيري المؤسسات الجزائرية حول طرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في الارتقاء بأداء العاملين الإداريين، وتشمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية: يتضمن الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والثاني يركز على المقاييس الخاصة ببعد طرق تصميم البرامج التدريبية، اذ تناول أربعة متغيرات للتدريب هي (اختيار المديرين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي). وبموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها. فيما يتضمن الجزء الثالث من قائمة الاستقصاء مقاييس أداء العاملين الإداريين اعتمادا على مجموعة من الدراسات اذ تم تناول ثلاثة متغيرات لأداء العاملين هي (مستوى الابداع والابتكار لدى العاملين، مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار). وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على خمس نقاط بمقياس ليكرت Likert والتي تدرجت حسب المعايير: غير موافق تماما 1 درجة، غير موافق 2 درجات، محايد 3 درجات، موافق 4 درجات، موافق بشدة 5 درجات.

3.5. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

لأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية وكما يلي:

✓ معامل الثبات (كروناخ ألفا) وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.

✓ الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

✓ الانحدار المتعدد وذلك للتعرف على مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل لأبعاد المتغير التابع.

4.5. اختبار صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم إجراء تحليل الثبات باستخدام (معامل الاتساق الداخلي) وبالاعتماد على معامل (كروناخ ألفا) للأداة ككل حيث كان 83.80%. وبلغت المصدقية بـ 91.54% مما يدل على مصداقية جميع المجالات.

6. الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1.6. المتغير المستقل:

جدول رقم (01): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (المتغير المستقل)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (δ)
	المتغير المستقل الرئيسي	3,4321	0,5993
1	المتغير المستقل الفرعي	3,5085	0,5043
2	المتغير المستقل الفرعي	3,3846	0,52448
3	المتغير المستقل الفرعي	3,7753	0,85943

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

يتبين من الجدول رقم (01) فان المتوسطات الحسابية لقياس طرق تصميم البرامج التدريبية وهو المتغير الرئيسي المستقل وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات المستقلة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة فقد أتت مرتفعة جدا، فجاء المتغير الفرعي المستقل رقم (3) محتوى البرنامج التدريبي بأعلى مستوى أهمية حاملا متوسط حسابي قدره (M=3,7753) وانحراف معياري قدره (δ=0,85943)، تلتها من حيث الأهمية المتغير الفرعي المستقل رقم (1) اختيار المدربين بمتوسط حسابي قدره (M=3,5085) وانحراف معياري قدره (δ=0,5043)، أما المتغير الفرعي المستقل رقم (2) اختيار المتدربين فحصل على متوسط حسابي قدره (M=3,3846) وانحراف معياري قدره (δ=0,52448).

وكما يتضح فان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الفرعية قد جاءت متقاربة جدا، فالمتغيرات الثلاث وان تفاوتت فيما بينها قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة. وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصى منهم حول مدى موافقتهم على الفقرات الواردة في الاستقصاء والتي تقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول دور طرق تصميم

البرامج التدريبية في تحسين الأداء والذي بلغ متوسط حسابي قدره ($M=3,4321$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,5993$).

2.6. المتغير التابع:

جدول رقم (02): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (المتغير التابع)

م	المتغيرات		المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (δ)
	المتغير التابع الرئيسي	أداء العاملين	3,8824	0,6710
1	المتغير التابع الفرعي	مستوى الابداع والابتكار	3,7179	0,65969
2	المتغير التابع الفرعي	مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال	4,1026	0,76531
3	المتغير التابع الفرعي	صنع القرار	3,8269	0,58813

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

يتبين من الجدول رقم (02) أن المتوسطات الحسابية لقياس أداء العاملين وهو المتغير الرئيس التابع وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات التابعة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة فقد أتت مرتفعة جدا، فجاء المتغير الفرعي التابع رقم (3) صنع القرار بأعلى مستوى أهمية حاملا متوسط حسابي قدره ($M=4,1026$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,76531$)، تلتها من حيث الأهمية المتغير الفرعي التابع رقم (2) تحسين مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال بمتوسط حسابي قدره ($M=3,8269$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,58813$)، أما المتغير الفرعي التابع رقم (1) مستوى الإبداع والابتكار فحصل على متوسط حسابي قدره ($M=3,7179$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,65969$).

3.6. اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة:

الفرضية الرئيسة للدراسة هي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طرق تصميم البرامج التدريبية وأبعاد متغير أداء العاملين " مستوى الإبداع والابتكار، مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، صنع القرار " مجتمعة في المؤسسات الجزائرية.

وينتق عن هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية ستقوم الباحثة باختبارها كل واحدة على حدة.

جدول رقم (03): مصفوفة الارتباط بين متغيرات التدريب ومتغيرات أداء العاملين

محتوى البرنامج التدريبي	اختيار المتدربين	اختيار المدربين	طرق تصميم البرامج التدريبية	أداء العاملين
618**	426**	513**	ارتباط بيرسون	مستوى الإبداع والابتكار
596**	502*	637**	ارتباط بيرسون	مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال
657*	403*	523**	ارتباط بيرسون	صنع القرار

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدولين (01) و(02).

الجدول رقم (03) يبين درجة الارتباط بين متغيرات طرق تصميم البرامج التدريبية ومتغيرات أداء العاملين ، اذ تلاحظ الباحثة ايجابية كل معاملات الارتباط وانها ذات دلالة احصائية. كما تلاحظ الباحثة من خلال مصفوفة

الارتباط المبينة في الجدول اعلاه ان قوة العلاقات تراوحت بين 0.403 و 0.657 وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

1.3.6. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1a):

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة ومستوى الابداع والابتكار؟"

من خلال الجدول رقم (04) تلاحظ الباحثة ان هناك تأثيرا معنويا لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الابداع والابتكار لدى العاملين.

جدول رقم (04): طرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في مستوى الابداع والابتكار

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2,202	,372		5,912	,000
الابداع والابتكار	,323	,099	,473	3,270	,002

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

أما الجدول (05) فيتضمن نتائج تحليل التباين ANOVA لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة وهي: اختيار المدرسين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي في مستوى الابداع والابتكار التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة. إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعي في مستوى الابداع والابتكار، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.224)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 22.4% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.473)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (10.690) وبمستوى دلالة Sig (0.002).

جدول رقم (05): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الابداع والابتكار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,721	1	1,721	10,690	,002 ^a
البواقي	5,958	37	,161		
المجموع	7,680	38			
R= 0.473 R ² =0.224 R ² - ajusté= 0.203					

المصدر: من

اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير إحصائي لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الابداع والابتكار.

2.3.6. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1b):

"توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة ومستوى كفاءة تنفيذ الأعمال؟"

من خلال الجدول رقم (06) تلاحظ الباحثة ان هناك تأثيراً معنوياً لطرق تصميم البرامج التدريبية في رفع كفاءة تنفيذ الأعمال لدى العاملين.

جدول رقم (06): طرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في رفع كفاءة تنفيذ الأعمال

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2,004	,328		6,107	,000
كفاءة تنفيذ الأعمال	,341	,079	,580	4,328	,000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على معطيات التحليل الاحصائي

ويظهر الجدول (07) المتعلق بنتائج تحليل لتباين ANOVA لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة وهي: اختيار المدربين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي في مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة. إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعي في مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.336)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 33.6% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.580)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (18.731) وبمستوى دلالة Sig. (0.000).

جدول رقم (07): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في كفاءة تنفيذ الأعمال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2,581	1	2,581	18,731	,000 ^a
البواقي	5,098	37	,138		
المجموع	7,680	38			
R= 0.580 R ² = 0.336 R ² - ajusté=0.318					

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على معطيات التحليل الاحصائي

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير إحصائي لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال.

3.3.6. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة وصنع القرارات؟"

من خلال الجدول رقم (08) تلاحظ الباحثة ان هناك تأثيراً معنوياً لطرق تصميم البرامج التدريبية في تحسين مستوى صنع القرار للعاملين.

جدول رقم (08): طرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في صنع القرار

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة
الثابت	1,848	,412		4,484	,000
صنع القرار	,406	,106	,531	3,812	,001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات التحليل الإحصائي

وتظهر نتائج الجدول (09) المتعلق بنتائج تحليل لتباين ANOVA لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية مجتمعة وهي: اختيار المديرين، اختيار المتدربين، محتوى البرنامج التدريبي في مستوى صنع القرار التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة. إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعي في مستوى صنع القرار، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.282)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 28.2% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.531)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (14.535) وبمستوى دلالة Sig (0.001).

جدول رقم (09): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في صنع القرار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الاتحاد	2,166	1	2,166	14,535	,001 ^a
البواقي	5,514	37	,149		
المجموع	7,680	38			
R= 0.531 R ² =0.282 R ² - ajusté= 0.263					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات التحليل الإحصائي

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير إحصائي لطرق تصميم البرامج التدريبية في صنع القرار.

7. الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

يمكن تحديد اهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

1. وجود اتجاهات قوية لدى المديرين والمسيرين بالمؤسسات الجزائرية بصلاحية طرق تصميم البرامج التدريبية وفق مداخل الجودة في تحقيق الارتقاء بأداء العاملين.
2. وجود قناعة عالية بأن الارتقاء بأداء العاملين في يتطلب تحقيقه الى تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية النسبية التي بينها المتوسطات الحسابية.
3. ان التحول الى تطبيق النموذج المقترح لطرق تصميم البرامج التدريبية يجب ان يكون بصورة كلية ودون تجزئة أو الغاء لبعض عناصره التي احتلت درجة متقاربة من الأهمية العالية.
4. أن يكون هدف الارتقاء بأداء العاملين هو تحقيق رضا المستهلك .

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
1. خلق الالتزام لدى القيادات العليا في المؤسسات الجزائرية بالتغيير وتطبيق أسس ومفاهيم التدريب من أجل الارتقاء بأداء العاملين بهذه المؤسسات.
 2. وضع خطط استراتيجية للتدريب في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تنطلق من احتياجات المستهلك.
 3. إقامة نظام للجودة في تصميم البرامج التدريبية على أساس تأكيد الجودة والوقاية من الأخطاء.
 4. العمل على تذليل المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق محتوى تدريبي فعال وذلك بتوفير نظام فعال للمحاسبة والعقاب على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع والهوامش:

1. مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، 2000، ص 250.
2. الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد". منشورات جامعة دمشق، 2000، ص 187-188.
3. فطيس، عادل سليم مصطفى، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم - دراسة حالة، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت 2004، ص 164.
4. ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب بين النظرية والتطبيق، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، 2003، ص 59.
5. شوايش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، 1996، ص 251.
6. الأمم المتحدة: المجلس الاقتصادي والاجتماعي: لجنة الخبراء المهتمة بالإدارة العامة، الابتكارات في مجال الحكم و الإدارة العامة لتحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها ودلياً، 2006م، يمكن الحصول على نسخة من التقرير عبر الرابط التالي:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups...NPAN022322.pdf>
7. MaryLou Harrigan « Amélioration Continue de la Qualité - Enquête de Qualité dans les Soins de Santé Canadiens » Deuxième Edition, P8.
http://www.scinf.umontreal.ca/Cours/SOI6230/Documents/Harrigan_2000.pdf
8. سعيد علي الغامدي، القرارات الإدارية : صناعة القرارات الإدارية ، على الموقع الالكتروني:
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=853>
9. مصطفى، أحمد سيد. مرجع سابق.
10. حبش، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، 1991، ص 288.
11. GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.;CARDY, R. L. Managing Human Resources,, 3rd ed , New Jersey, 2001, 260 .
12. ساعاتي، أمين. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 83.
13. قدار، طاهر رجب، مرجع سبق ذكره، ص 73
14. الفارس، سليمان. وآخرون، مرجع سبق ذكره ص ص 187-188.
15. أديب بروهوم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209 .
16. نفس المرجع، ص 210.
17. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 9.
18. Didier Coccolo, Théories des Organisations <http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/Resped/Eco/theoorg.htm> Consulté le 20/05/2010.

- ¹⁹. Carolyn green. Yun ragolousky & jacher Mohr, « health care performance evaluation : an appraisal of frameworks » <http://itch.uvic.ca/itch2000/studentp/green/green.htm>. Consulté le 24/04/2010.
- ²⁰. Ville G, « Enjeux et conditions de mise en place de l'assurance qualité dans les établissements de soins », <http://www.blockwell.com/dir/abs/10htm.pdf>. Consulté le 13/05/2010.
- ²¹. عطا الله الشرعة، تحسين احمد جعفر الطراونة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، الأردن 2008، ص 06.
- ²². MARTINET , Mesure de la performance dans les hôpitaux <http://www.csb.go.hk/hkcsb/hrme/e-good-practicess> Consulté le 13/05/2010
- ²³. نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- ²⁴. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة — حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- ²⁵. كريم روماني، التدريب ودوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز ، مجلة المشكاة، العدد (16)، الشارقة، جوان 2008.
- ²⁶. عبد الحق برناوي، تقييم برامج التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد (08)، الجزائر، مارس 2010.