



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان

دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين
- دراسة ميدانية في بلدية غرداية -

من اعداد الطالب:

تحت اشراف:

مهدي دادي بابا

أ. د إيمان بوقرة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 03\05\2026

اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. صيتي عبد اللطيف	استاذ محاضر	غرداية	رئيسا
أ. د. إيمان بوقرة	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مشرفا ومقررا
أ. برهان نور الدين	استاذ محاضر	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان

دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين
- دراسة ميدانية في بلدية غرداية -

من اعداد الطالب:

مهدي دادي بابا

تحت اشراف:

أ. د . إيمان بوقرة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 03\05\2026

اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. صيتي عبد اللطيف	استاذ محاضر	غرداية	رئيسا
أ. د . إيمان بوقرة	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مشرفا ومقررا
ا برهان نور الدين	استاذ محاضر	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

©BARAN1999.DEVIANTART.COM

الحمد لله

شكر

الحمد والشكر الله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع الذي نتمنى أن يكون ذخرا لنا وزادا لغيرنا ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا . يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى من قال فيهم الله عز وجل: واخفض لهما جناح الذل من الرحمة ، وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا."

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة بوقرة ايمان الذي لا تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه وصبره الكبير علينا وتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن والرعاية الشاملة التي شملنا بها ، فشكرا لكرمها وجزاها الله خيرا كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علوم تسير بجامعة غرداية ، ولكل من أمدنا بيد العون للوصول إلى بر الأمان ، وإلى كل من ساعدنا على اتمام عملنا سواءا من قريب أو من بعيد

الافتتاحية

إلى منبع النور ومستقر الدعم... إلى والدي العزيز، سند الخُطى وقنديل الفكر، وإلى أُمي الغالية، منبع الرضا ورمز العطاء اللامتناهي؛ أهديكُم ثمرة هذا الجهد الأكاديمي اعترافاً بفضلٍ لا تسعه الكلمات. إلى منارة العلم والتوجيه... أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة على هذا العمل، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، وكان لجهدِها الأثر البالغ في إتمام هذا البحث. إلى رفقاء الدرب والمسيرة... إلى أصدقائي الأوفياء، وزملائي الذين تقاسمت معهم شغف المعرفة وتحديات الدراسة، شكراً لكونكم السند والدافع في كل خطوة. إلى صرح المعرفة والعطاء... كل التقدير والامتنان إلى إدارة الكلية الموقرة، وطاقمها الإداري والتدريسي، على كل ما قدموه لنا من تسهيلات وبيئة علمية محفزة طوال سنوات تخرجنا

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور فعالية البرامج التدريبية بأبعادها (تخطيط البرامج التدريبية، محتوى البرنامج التدريبي، بيئة التدريب والوسائل) في تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و أسلوب التحليل، حيث وُزعت استمارات الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (89) عاملاً في بلدية غرداية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائجها كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لكل بعد من أبعاد فعالية البرامج التدريبية على حدا.

الكلمات المفتاحية: برامج، تدريبية، أداء، عاملين، بلدية، غرداية.

Abstract :

This study investigated the role of training program effectiveness, with its dimensions (training program planning, training program content, training environment, and resources), in improving employee performance at the Ghardaia Municipality. To achieve this goal, a descriptive approach and analytical methods were adopting, questionnaires were distributed to a simple random sample of 89 employees at the Ghardaia Municipality. The study concluded several results, the most important of which was ; there are statistically significant differences in the evaluation of the individuals surveyed in the municipality of Ghardaia regarding the improvement of employee performance, attributable to each dimension of the effectiveness of the training programs individually.

Keywords: Training, Programs, Performance, Employee, Municipality, Ghardaia.

قائمة المحتويات

	قائمة المحتويات
	الاهداء
	ملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
IV	قائمة الملاحق
	المقدمة
أ	1. توطئة
ب	2. مشكلة الدراسة
ب	4. فرضيات الدراسة
ت	5. أهمية الدراسة
ت	تنبع أهمية الدراسة من خلال
ت	6. مبررات اختيار الموضوع
ث	7. منهج الدراسة
ث	8. التعريفات الإجرائية
ج	9. حدود الدراسة
ج	10. هيكل الدراسة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الاطار النظري للبرامج التدريبية و أداء العاملين
19	المطلب الأول: الإطار النظري للبرامج التدريبية
31	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
42	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
42	المطلب الأول: الدراسات العربية
47	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

قائمة المحتويات

52	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات المستخدمة)
58	المطلب الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها
59	المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)
60	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
62	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
62	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للبيانات الديموغرافية
65	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
76	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
76	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
97	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
52	جدول مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
60	تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت	1.2
63	توزيع افراد العينة وفقا للخصائص الديموغرافية	2.2
65	درجة الموافقة حول أبعاد فعالية البرامج التدريبية حسب متوسط موافقتها.	3-2
67	درجة الموافقة حول بعد تخطيط البرامج التدريبية مرتبة حسب متوسط موافقتها	4-2
69	درجة الموافقة حول بعد محتوى البرنامج التدريبي مرتبة حسب متوسط موافقتها	5-2
71	درجة الموافقة حول بعد بيئة التدريب والوسائل مرتبة حسب متوسط موافقتها	6-2
74	درجة الموافقة حول تحسين أداء العاملين مرتبة حسب متوسط موافقتها	7-2
77	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	8-2
78	مصفوفة معامل ارتباط "سبيرمان"	9-2
79	نتائج اختبار "مان ويتني للفرضية الأولى.	10-2
80	نتائج اختبار مان ويتني للفرضية الثانية	11-2
82	نتائج اختبار "مان ويتني للفرضية الثالثة	12-2

قائمة الاشكال و الملاحق

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	الأنموذج المقترح للدراسة	ث
2-1	أهداف البرامج التدريبية	21
3-1	أهمية البرامج التدريبية	23
4-1	مبادئ البرامج التدريبية	25
5-1	أساليب البرامج التدريبية	26
6-1	مراحل البرامج التدريبية	27
7-1	أهداف أداء العاملين	33
8-1	أبعاد أداء العاملين	36
9-1	عناصر أداء العاملين	38
10-1	نموذج التوقع لنظرية فروم	39

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	92
02	قائمة الأساتذة المحكين	96

المقدمة

1. توطئة:

باتت المنظمات الحديثة في مختلف أنحاء العالم تُدرك أن العنصر البشري هو المحرك الفعلي لأي مسيرة تنموية، وأن الرهان الحقيقي لا يكمن في توفر الهياكل والموارد المادية بقدر ما يكمن في مستوى أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط العمل، أصبح تحسين أداء العاملين مطلباً استراتيجياً لا يمكن تجاهله، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة موظفيها وتطوير قدراتهم بما يضمن الاستجابة لمتطلبات المرحلة. ويضيف "القيمة المقدمة من قبل العامل في مركز معين و يعتبر الأداء النشاط الذي يحدث بهدف تغيير المحيط الحالي الى الاحسن" (شلقود، 2020، صفحة 146).

وفي السياق الجزائري تحديداً، أولت الدولة اهتماماً متزايداً بتطوير أداء الموارد البشرية في القطاع العام، لا سيما في ظل مساعي الإصلاح الإداري الذي تشهده مؤسسات الدولة، حيث باتت البلديات بوصفها الخلية الأساسية في المنظومة الإدارية المحلية أمام تحديات جدية تستوجب الارتقاء بأداء موظفيها للنهوض بالخدمة العمومية. وبلدية غرداية ليست بمنأى عن هذا السياق، إذ تجد نفسها معنيةً بالبحث الجاد في سبل تحسين أداء عاملينها بما يرقى إلى مستوى التطلعات التنموية للمنطقة.

في المقابل، فرضت متطلبات التطوير المؤسسي توجيه الأنظار نحو فعالية البرامج التدريبية باعتبارها أحد أبرز الآليات التي تعتمدها المنظمات لبناء قدرات عمالها، فالتدريب لم يعد مجرد إجراء روتيني تُوفيه المؤسسة للاستجابة للمتطلبات الإدارية، بل أضحت استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري يُقاس بمدى فعاليته وأثره الملموس. و"التدريب يعمل على توفير الأنشطة والخدمات اللازمة للمؤسسات لرفع إنتاجيتها وفعاليتها وفقاً لتطلعاتها واحتياجاتها، حيث يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين وتطويرها ويعمل على توجيه سلوكهم وتعزيز انتمائهم إلى المؤسسة" (بن فريجة ، 2024، صفحة 268)، هذا غير أن الفعالية لا تتحقق بمجرد تنظيم دورات تدريبية، بل تستلزم برامج مُحكمة التخطيط ومتينة المحتوى، قادرة على سد الفجوات المهارية ومعالجة الإشكاليات الوظيفية الفعلية للعاملين.

ومن هنا تبرز تساؤلات جوهرية حول طبيعة العلاقة التي تجمع بين فعالية البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين، وما إذا كانت جودة التخطيط التدريبي وملاءمة المحتوى كفيلين فعلاً بإحداث تحول نوعي في مستويات الأداء الوظيفي، أم أن هناك هوةً بين ما تطرحه البرامج التدريبية من مخرجات وما تحتاجه المنظمة من تحسينات حقيقية على أرض الواقع.

2. مشكلة الدراسة:

إسقاطاً لما سبق على واقع بلدية غرداية، وفي ظل ما تبذله من جهود في مجال تأهيل كوادرها البشرية، يصبح من الضروري التساؤل عن الدور الذي تؤديه برامجها التدريبية في تحسين أداء العاملين فيها، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تساهم فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية؟

و للإجابة عن التساؤل الرئيسي السابق، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها؟
- (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لبيئة التدريب والوسائل فيها؟

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف فيما إذا كانت هناك:

- (1) اختلافات في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها.
- (2) اختلافات في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها.
- (3) اختلافات في تقييم الأفراد المبحوثين ببلدية غرداية لمستوى تحسين أداء العاملين تعزى لبيئة التدريب والوسائل فيها.

4. فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها.
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لبينة التدريب و الوسائل فيها.

5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال:

- (1) الاسهام في إثراء الأدبيات التطبيقية و مكتبة جامعة غرداية في مجال إدارة الموارد البشرية بالبلديات و الهيئات المحلية أو الجماعات العمومية في ولاية غرداية و في باقي ولايات الجزائر .
- (2) الحث على تطوير بلدية غرداية من خلال ربط فعالية البرامج التدريبية بتحسين أداء العاملين فيها.
- (4) تمكين إدارة بلدية غرداية من تشخيص واقع برامجها التدريبية واتخاذ قرارات تأهيلية مبنية على أسس علمية.
- (5) تقديم توصيات عملية قابلة لتحقيق والانجاز يمكن الاستفادة منها في الهيئات المحلية المماثلة في الجزائر .

6. مبررات اختيار الموضوع:

6. 1. المبررات الشخصية:

- الاهتمام الشخصي بمجال تسيير الموارد البشرية وما يرتبط به من آليات تطوير وتأهيل.
- الرغبة في دراسة مؤسسة محلية قريبة مما يُيسّر الحصول على المعطيات الميدانية.
- القناعة بأن تحسين أداء العامل العمومي ينعكس مباشرة على جودة حياة المواطن.
- السعي إلى تقديم دراسة ذات قيمة عملية يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسة العمومية.

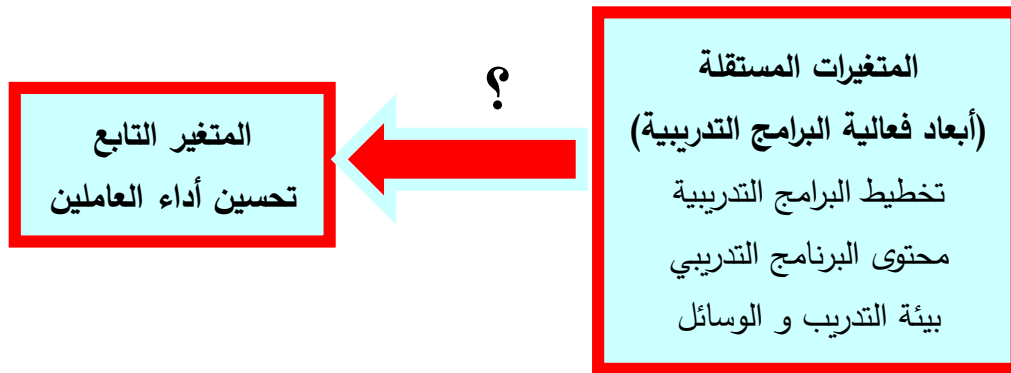
6. 2. المبررات الموضوعية:

- أهمية البرامج التدريبية كركيزة أساسية في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.
- الحاجة المتزايدة لتقييم فعالية البرامج التدريبية في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها ولاية غرداية خصوصاً و دولة الجزائر عموماً.
- قلة الدراسات الميدانية التي تتناول فعالية البرامج التدريبية و علاقتها بتحسين أداء العاملين في بلدية غرداية و باقي البلديات الجزائرية، مما يجعل هذا الموضوع ذا قيمة بحثية إضافية.
- ارتباط الموضوع بإشكالية تحسين الخدمة العمومية التي تُعدّ من أولويات الإصلاح الإداري في غرداية و الجزائر عموماً.
- الأهمية العملية للنتائج المتوقعة كونها قد تُسهم في ترشيد قرارات التدريب و تحسين أداء العاملين في الجماعات المحلية المماثلة في الجزائر .

7. منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة المتمثلة في معرفة 'دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية'، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و أسلوب التحليل؛ حيث جرى من خلاله توصيف دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في بلدية غرداية (انظر الشكل رقم (1)) ، قد تم الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات في الدراسة.

الشكل رقم (1): الأنموذج المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

8. التعريفات الإجرائية

➤ **فعالية البرامج التدريبية:** هي مدى قدرة البرامج التدريبية المُنفَّذة في المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال جودة تخطيط هذه البرامج وإعدادها المسبق وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، فضلاً عن مدى ملاءمة محتواها وانسجامه مع متطلبات وظائفهم بما يُفضي إلى تحسين أدائهم بصورة ملموسة، و تنقسم فعالية البرامج التدريبية إلى الأبعاد التالية:

✚ **البعد الأول: تخطيط البرامج التدريبية:** يُقصد بتخطيط البرامج التدريبية العملية المنهجية المسبقة التي تقوم بها المؤسسة لإعداد برامجها التدريبية وتهيئتها، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين قبل انطلاق البرنامج، وصياغة أهداف تدريبية واضحة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، واختيار أساليب تدريبية متنوعة تجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، مع جدولة البرامج بصورة تتيح مشاركة جميع الموظفين، وإشراك الإدارة العليا والعاملين في مراحل التخطيط بما يضمن قبول البرنامج ويُعزز فاعليته.

✚ **البعد الثاني: محتوى البرنامج التدريبي:** مدى جودة وملاءمة الموضوعات والمعارف والمهارات التي يتضمنها البرنامج التدريبي المُنفَّذ ببلدية غرداية، ومدى توافقها مع طبيعة المهام اليومية للموظفين وإمكانية تطبيقها ميدانياً، بما يسهم بشكل مباشر وملاموس في تحقيق الأبعاد المستهدفة لتحسين أداء العاملين المتمثلة في: جودة الأداء، الالتزام والانضباط، والسرعة في الإنجاز.

✚ **البعد الثالث: التدريب والوسائل:** مدى ملاءمة مكان التدريب وتوفر القاعات المجهزة، وجودة الوسائل التقنية والخدمات، بما يوفر مناخاً محفزاً للموظفين ببلدية غرداية يُسهم مباشرة في تحسين أدائهم من حيث: جودة الإنجاز، الالتزام والانضباط، والسرعة في أداء المعاملات الإدارية.

➤ **تحسين أداء العاملين:** هي عملية الارتقاء بالمستوى الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال رفع جودة إنجازهم لمهامهم وفق المعايير المطلوبة، والالتزام بضوابط العمل وأنظمتهم وانضباطهم في أداء مسؤولياتهم في الأوقات المحددة، بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

9. حدود الدراسة:

(1 الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة واستُكملت جوانبها الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2025-2026).

(2 الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية ببلدية غرداية.

10. هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من المقدمة و الخاتمة يتوسطهما فصلان رئيسيان؛ حيث يختص الفصل الأول بعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين من خلال بحثين، يتناول الأول منهما الأطر المفاهيمية والنظرية للبرامج التدريبية ومحددات أداء العاملين، في حين يستعرض المبحث الثاني مراجعة شاملة للدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فيستعرض بالتفصيل جوانب الإطار العملي و الميداني في بلدية غرداية من خلال ثلاثة مباحث؛ يخصص المبحث الأول لبيان منهجية الدراسة والتحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان وتحديد الأساليب الإحصائية، ويليه المبحث الثاني بالوصف الإحصائي وتحليل البيانات الديموغرافية ومحاور الدراسة، لينتهي بالمبحث الثالث المخصص لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، قبل أن تُختم المذكرة بخاتمة عامة تلخص أبرز النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية

للبرامج التدريبية وأداء العاملين

يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتحول المستمر، ومن هذا المنطلق تبرز البرامج التدريبية كأداة استراتيجية لا غنى عنها لتطوير القدرات وتحديث المعارف بما يتواءم مع المتطلبات المتزايدة للإدارة الحديثة. إن السعي نحو رفع كفاءة الأداء للعاملين يتطلب فهماً عميقاً لآليات إعداد وتصميم هذه البرامج، وكيفية توظيفها بشكل فعال لخدمة الأهداف المؤسسية، حيث يمثل التوافق بين جودة التدريب ومستوى الإنجاز جوهر العملية الإدارية الناجحة. ينصب التركيز في هذا الفصل على استعراض المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للعملية التدريبية بمختلف مراحلها وأساليبها، بالتوازي مع تسليط الضوء على ماهية أداء العاملين وأبعاده والنظريات المفسرة له، وصولاً إلى استقصاء التراكم المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة في هذا السياق، لتشكل هذه المادة العلمية قاعدة نظرية وتطبيقية رصينة تنطلق منها الدراسة الحالية في جانبها الميداني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للبرامج التدريبية و أداء العاملين.

يُعد هذا المبحث حجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث يسعى إلى استقصاء الجوانب النظرية والمفاهيمية التي تربط بين نشاط التدريب ومستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات. ومن خلاله، سيتم استعراض الأسس التي تقوم عليها العملية التدريبية وكيفية انعكاسها على السلوك المهني للعاملين، وصولاً إلى فهم أعمق للتداخل بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المطلب الأول: الإطار النظري للبرامج التدريبية

يركز هذا المطلب على تفكيك مفهوم البرامج التدريبية كعملية منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معارف ومهارات واتجاهات المتدربين. كما يستعرض المراحل التنظيمية والأساليب المتبعة في تنفيذ هذه البرامج، مع تسليط الضوء على أبرز المعوقات والعوامل التي قد تؤثر في فاعليتها، بما يضمن بناء خلفية نظرية متكاملة حول هذا المتغير المستقل.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للبرامج التدريبية

أولاً: تعريف وأهداف البرامج التدريبية.

1. تعريف البرامج التدريبية

يعرف قاسم جميل البرنامج التدريبي على أنه: النشاط الذي يعنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه من مواد التدريب وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين (صباح ، 2012 - 2013، صفحة 75).

تُعدّ البرامج التدريبية ركيزةً أساسية في منظومة تطوير الموارد البشرية، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن ترقى بمستوى أدائها دون الاستثمار في رفع كفاءة العنصر البشري العامل فيها. يُقصد بالبرنامج التدريبي ذلك الإطار المنظم الذي يجمع بين تحديد الأهداف المراد تحقيقها وانتقاء المحتوى الملائم والأساليب التدريبية المناسبة، فهو ليس مجرد نشاط عشوائي بل عملية مدروسة تبدأ بتشخيص الواقع وتنتهي بوضع خطة تدريبية متكاملة تشمل المدربين والمتدربين على حدٍ سواء.

يعرف ياغي محمد عبد الفتاح البرنامج التدريبي على أنه "الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة" (بويعلی و زمام، تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال، 2018، صفحة 235).

ويتجلى البعد الوظيفي للبرنامج التدريبي في كونه حلقة وصل بين ما يحتاجه العاملون فعلياً من مهارات وبين ما تسعى إليه المؤسسة من غايات استراتيجية، فهو بذلك أداة تتساقط تُوحّد مسار الفرد مع مسار المنظمة نحو هدف مشترك.

وعرفها عمر وصفي عقيلي على أنها: هي عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال محاولة تحديد احتياجاته التدريبية وبذلك تصميم برامج تدريبية في ضوءها ومن ثم تنفيذ هذه البرامج وتقييمها وذلك لرفع مستوى كفاءته ومن ثم كفاءة المؤسسة (مطلاوي، 2023، صفحة 334).

على صعيد التنفيذ فالبرنامج التدريبي عملية متسلسلة ومتكاملة، تنطلق من رصد الاحتياجات التدريبية وتتمّ بتصميم البرنامج ثم تنفيذه، ولا تتوقف عند هذا الحد بل تمتد لتشمل مرحلة التقييم التي تقيس مدى الأثر الحقيقي للتدريب في رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة.

2. اهداف البرامج التدريبية.

يحتل موضوع البرامج التدريبية مكانةً محوريةً في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لما تؤديه من دور فاعل في النهوض بكفاءة العنصر البشري داخل المؤسسات، ولا تقتصر أهميتها على الجانب التقني أو المهاري وحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد النفسية والسلوكية والمعرفية للموظف، وسيتم بيان ذلك على النحو التالي (لفقي ، 2018 - 2019، الصفحات 22 - 23):

1. رفع مستوى أداء الموظفين، وتحسين اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد.

2. زيادة إلمام الموظفين المتدربين بالطريقة، والأساليب الحديثة في العمل، وتعزيز خبراتهم في المجالات.

3. تحسين أداء الموظفين المتدربين وتطوير قدراتهم، مما يجعلهم راضون عن عملهم يساعدهم ذلك في رفع الروح المعنوية والنفسية لديهم.

4. تزويد الموظفين المتدربين بالمعلومات، والمهارات، والمستحدثات العلمية، التكنولوجية والنظريات التي تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

5. اكتساب الموظفين المتدربين أساليب العمل المستمر.

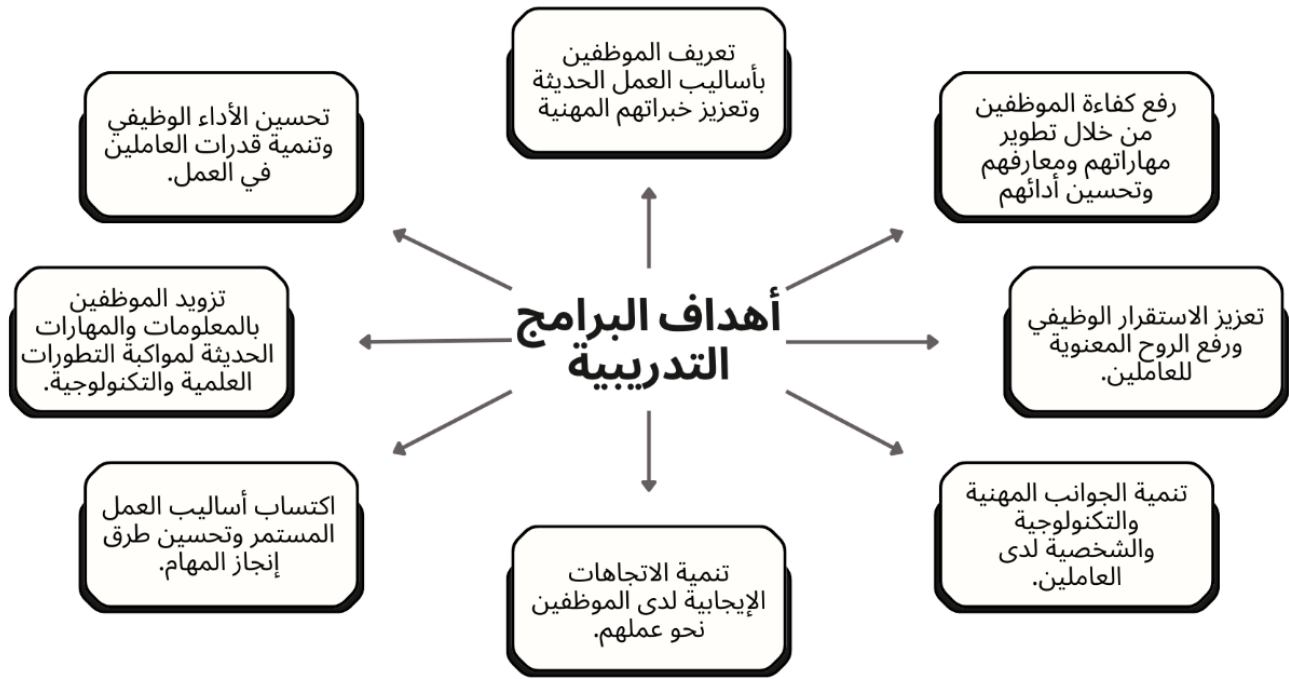
6. تنمية بعض الاتجاهات الإيجابية نحو وظيفتهم.

7. تنمية الموظفين المتدربين في كافة الجوانب التكنولوجية، والمهنية، والشخصية.

8. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين المتدربين.

يتضح أن البرامج التدريبية لا تنحصر غايتها في تحسين الأداء الوظيفي المباشر فحسب، بل تتجاوز ذلك لتُسهم في بناء الموظف من الداخل عبر تعزيز ثقته بنفسه ورفع روحه المعنوية وتوسيع آفاقه المعرفية والتكنولوجية، مما يجعل منها استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة في آنٍ واحد.

الشكل رقم (1-2): أهداف البرامج التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (لفقي ، 2018-2019، ص 22-23)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

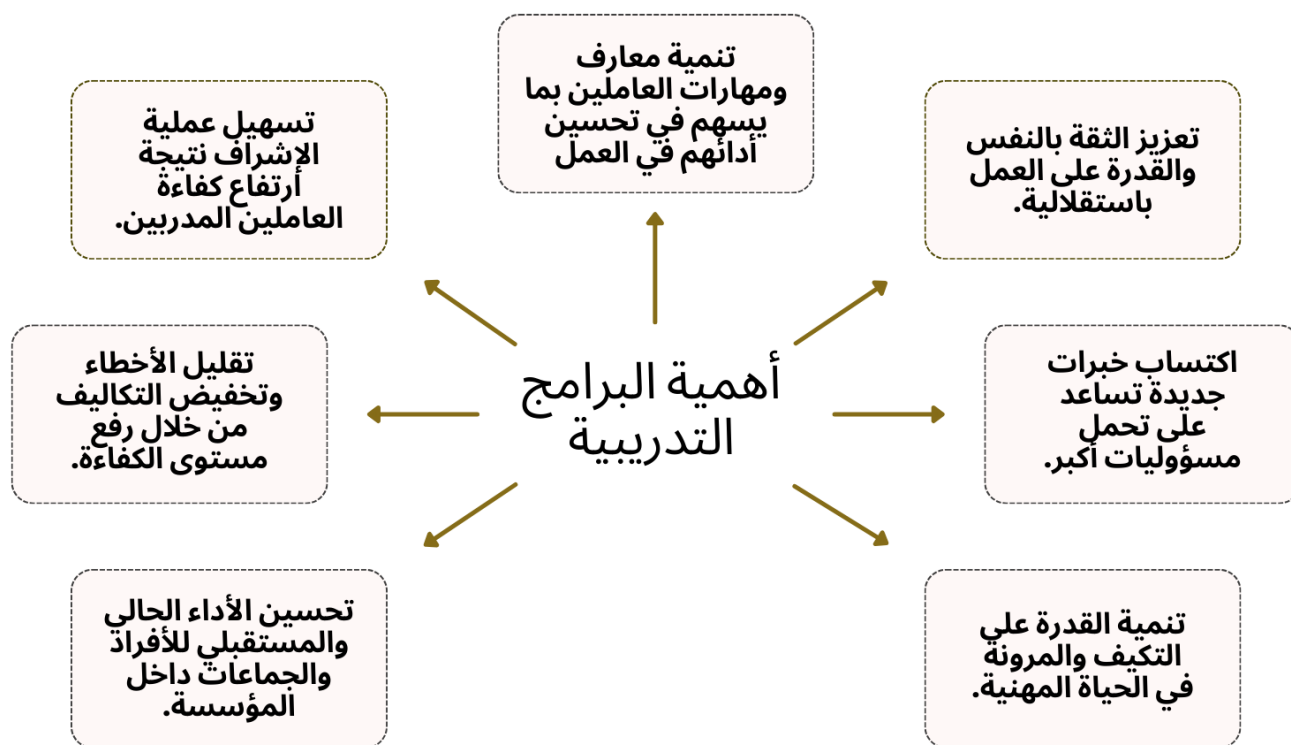
ثانياً: أهمية و مبادئ البرامج التدريبية.

1. أهمية البرامج التدريبية.

تُمثل البرامج التدريبية أحد أبرز الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة في سعيها نحو تحقيق التميز المؤسسي، إذ لا يقتصر أثرها على تحسين الكفاءة المهنية للفرد بل يمتد ليطال شخصيته وقدرته على التكيف والنمو، وفيما يأتي عرض لأبرز ما تنطوي عليه هذه البرامج من أهمية (صباح ، 2012- 2013، الصفحات 62 - 63):

1. تكسب البرامج التدريب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات، ذات علاقة مباشرة بالعمل ويطور أدائهم.
 2. يكسب الفرد ثقة بنفسه، وقدرة على العمل من دون الاعتماد على الآخرين، ويدعم احترامه لنفسه، واحترام الآخرين له.
 3. يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، قد تكون مسؤوليات قيادية.
 4. ينمي التدريب لدى الفرد المرونة، والقدرة على التكيف في حياته العملية.
 5. البرامج التدريبية بوصفه جهداً منظماً مخططاً، يركز على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات على حد سواء.
 6. عن طريق البرامج التدريبية يمكن تخفيض النفقات، فزيادة المهارات والكفاءات، تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.
 - 7- تساهم البرامج التدريبية في الإقلال وتسهيل الإشراف، فالمعلم المتدرب جيداً تقل نسبة أخطائه.
- يتبين أن البرامج التدريبية تُسهم إسهاماً فعلياً في تشكيل موظف أكثر كفاءةً وثقةً وقدرةً على التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة، كما أن انعكاساتها لا تتوقف عند حدود الفرد بل تتعداه لتخفيض التكاليف وتقليل الأخطاء وتيسير الإشراف، مما يجعل الاستثمار في هذه البرامج خياراً استراتيجياً لا ترفاً إدارياً.

الشكل رقم (1-3): أهمية البرامج التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (صباح ، 2012-2013، ص 62-63)

2. مبادئ البرامج التدريبية.

لا يكفي أن تُصمَّم البرامج التدريبية بمحتوى جيد ما لم تستند إلى مبادئ علمية راسخة تضمن فاعليتها وتحقق الغاية المرجوة منها، إذ إن غياب هذه المبادئ يجعل العملية التدريبية مجرد نشاط شكلي لا يحدث أثراً حقيقياً، وفيما يلي عرض موجز لأبرز هذه المبادئ (بويعلی، 2017 - 2018، الصفحات 91 - 92):

1. التكرار: إن التكرار يساعد على تعلم أي عمل، ومقدار التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتدرب وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ولقد وجد أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فاعلية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على الحفظ.

2. ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب: فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

3. الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل: إن التعلم المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التعلم بدونه، بل إن الرغبة في التعلم قد لا تؤدي إلى الغرض المنشود منها دون إرشاده.

4. متابعة تقدم المتدرب: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عذبة بن حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعلم فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برنامج التدريب.

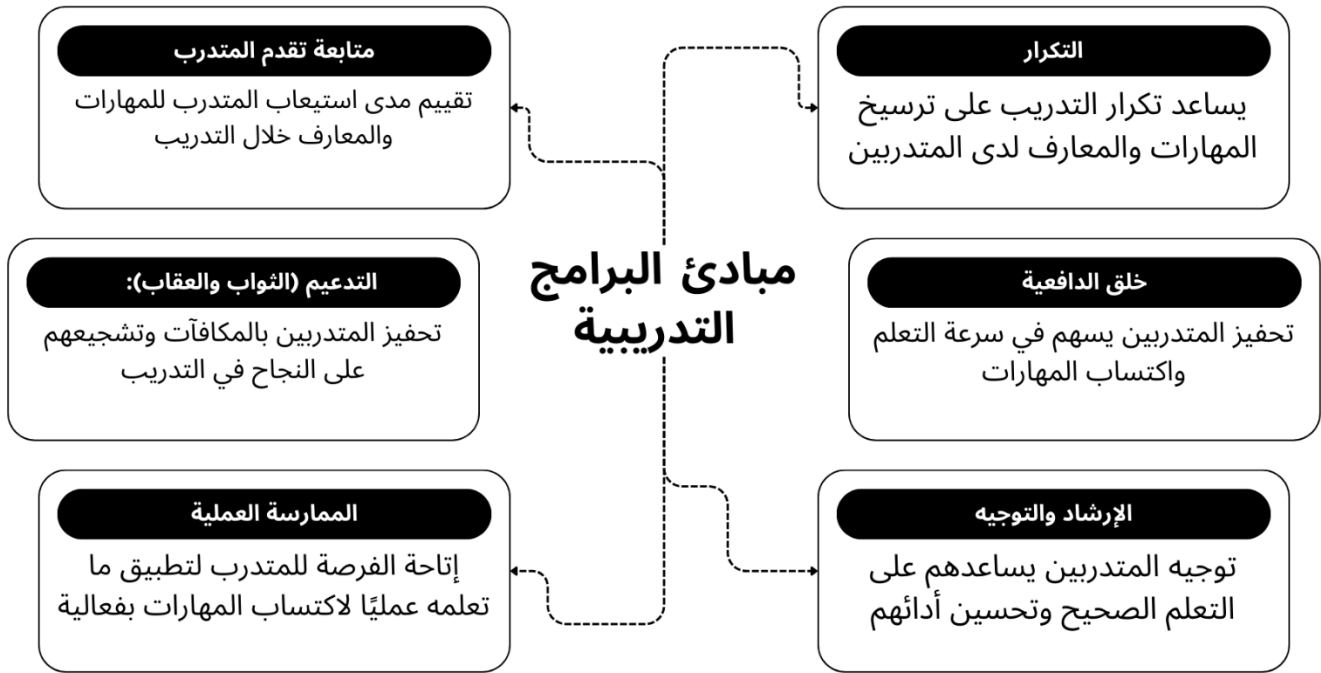
2- 5 - ربط التدريب ببرنامج للتدعيم: ونقصد ببرنامج التدعيم نظام الثواب والعقاب، وتطبيق هذا المبدأ (الثواب والعقاب) على النشاط التدريب يساعد على زيادة فعاليته وإيجابية نتائجه، حيث يمكن من تحفيز الأفراد وإثارة اهتمامهم وتركيز جهودهم للحصول على المكافأة لمن يجتاز البرنامج التدريبي بنجاح، واجتناب ما قد يتعرض له من عقاب في حالة عدم اجتيازهم للبرنامج.

6. ضرورة الممارسة العملية للمتدرب: لكي يكتسب المتدرب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركته وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة.

أن نجاح أي برنامج تدريبي لا يتحقق بمجرد توفير المحتوى العلمي، بل يستلزم الالتزام بجملته من المبادئ المتكاملة التي تبدأ بإثارة دافعية المتدرب وتتم بتوجيهه ومتابعة تقدمه وتنتهي بتمكينه من الممارسة الفعلية، وكلما التزمت المؤسسة بهذه المبادئ ارتفع مستوى مخرجاتها التدريبية وتحقق الأثر المنشود على أداء أفرادها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

الشكل رقم (1-4): مبادئ البرامج التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على، (بويعلی، 2017-2018، ص 91-92)

الفرع الثاني: تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية

أولاً: أساليب و مراحل البرامج التدريبية.

1. أساليب البرامج التدريبية.

تتوقف فاعلية البرامج التدريبية إلى حدٍ بعيد على الأساليب المعتمدة في تنفيذها، إذ إن اختيار الأسلوب الملائم يُحدد في الغالب مدى استيعاب المتدرب وتفاعله مع المحتوى المقدم، ويمكن استعراض أبرز هذه الأساليب فيما يلي (عبد المطلب،، 2018، صفحة 16):

1. **المحاضرة:** أكثر شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة ويتم الاتصال في اتجاه واحد عند تقويم المحاضرة ويجب على الحفاظ على نشاط وحيوية المحاضرة

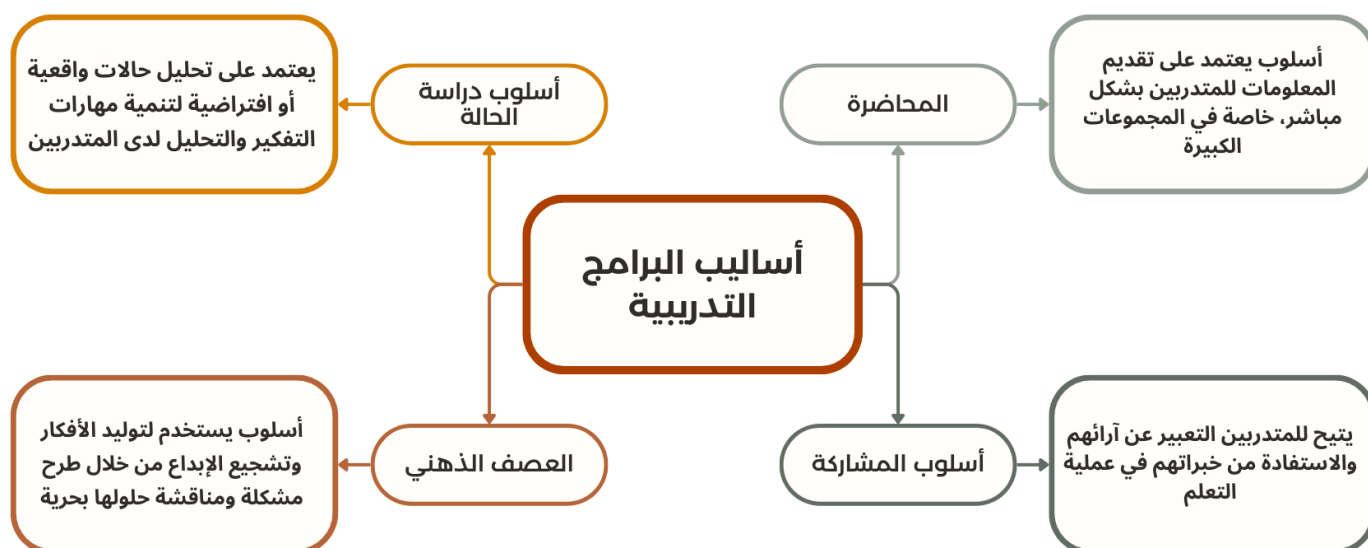
2. **اسلوب المشاركة:** اسلوب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب وتتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد وقد يكون هذا الوضع حقيقياً أو افتراضياً

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

3. أسلوب دراسة الحالة: لكن ليس بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح، ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي لينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية
4. أسلوب العصف الذهني: يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول الي أفكار أو حلول مناسبة.

يتضح مما سبق أن أساليب التدريب تتباين في طبيعتها وآلياتها، غير أنها تشترك جميعها في هدف واحد وهو تمكين المتدرب من اكتساب المعرفة وتطوير مهاراته، ولعل الحكمة تكمن في حسن الانتقاء بين هذه الأساليب وفق طبيعة الموضوع وخصائص المتدربين، لأن لا أسلوب واحد يصلح لجميع المواقف التدريبية.

الشكل رقم (1-5): أساليب البرامج التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (عبد المطلب، 2018، ص 16)

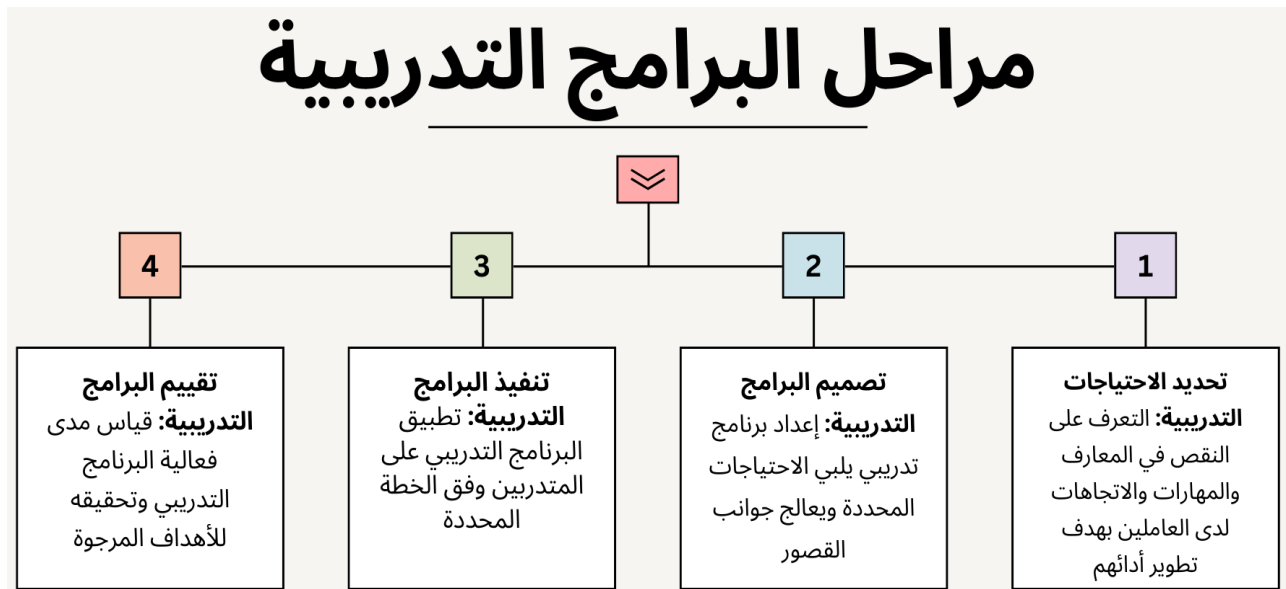
2. مراحل البرامج التدريبية:

لا تنشأ البرامج التدريبية الفعّالة من فراغ، بل تمرّ بمسار منهجي متسلسل تتشابك فيه مراحل متعددة تبدأ قبل التنفيذ وتمتد إلى ما بعده، وإغفال أي مرحلة من هذه المراحل ينعكس سلباً على جودة البرنامج برمته، وفيما سيأتي من تفصيل عرض لهذه المراحل (بن عيشي ، 2012، الصفحات 33 - 34):

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

1. **الاحتياجات التدريبية:** تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.
 2. **تصميم البرامج التدريبية:** يقصد بتصميم البرامج التدريبية هو العملية التي بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي.
 3. **تنفيذ البرامج التدريبية:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.
 4. **تقييم برامج التدريب:** ويعرف تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين.
- تكشف المراحل السابقة أن البرنامج التدريبي الناجح ليس حدثاً آنياً بل منظومة متكاملة الحلقات، فمن تشخيص الاحتياجات إلى التصميم للتنفيذ وصولاً إلى التقييم، تتشكل دورة متجددة يُغذي كل طرف منها الطرف الآخر، وبقدر ما تُحكم المؤسسة إدارة هذه المراحل بقدر ما تضمن بلوغ أهدافها التدريبية وتحقيق العائد المرجو من استثمارها في رأسمالها البشري.

الشكل رقم (1-6): مراحل البرامج التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (بن عيشي ، 2012، ص 33-34)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

ثانياً: العوامل والمعوقات المؤثرة في البرامج التدريبية.

1. العوامل المؤثرة في البرامج التدريبية:

تؤثر في البرامج التدريبية مجموعة من العوامل نذكر منها (بورنان، 2019، صفحة 106):

1. المجتمع اذ أن تصميم البرامج التدريبية ومحتوياتها يجب أن تراعي خصائص المجتمع وعاداته وتقاليدته، ومعتقداته.

2. المنظمة والإداريين.

3. التسهيلات والتجهيزات: وهي التي تسمح بتوفير البيئة الملائمة للعملية التدريبية.

4. **جدولة المحاضرات:** اللوائح والقوانين: بحيث لا يكون تنظيم وتنفيذ البرامج يحمل تعارضاً مع الأنظمة والقوانين المعمول بها.

5. **البحوث والدراسات:** ومعناه أن بناء البرامج التدريبية يجب أن تستند إلى خلفية نظرية من بحوث ودراسات، لأنها تعطيها أكثر فاعلية وموضوعية.

6. المنظمات المهنية.

7. اتجاهات لأن عملية التدريب يجب أن تربط بمدة زمنية مضبوطة.

8. **المنفذون للبرامج:** " وهم المدربون (المؤطرون)، إذ يجب أن يكون على قدر عالي من الكفاءة ".

9. الاعتبارات الجغرافية والمناخية.

تتأثر البرامج التدريبية بجملة من العوامل المتشابكة التي لا يمكن إغفالها عند التخطيط لأي برنامج تدريبي، فمن الضروري مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي ينتمي إليه المدربون، إلى جانب الدور المحوري الذي تضطلع به المنظمة وكادرها الإداري في توجيه مسار التدريب ودعمه، كما أن توفر البنية التحتية من تجهيزات ومرافق ملائمة يُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح العملية التدريبية، ولا يقل عن ذلك أهمية الانسجام مع الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها، فضلاً عن ضرورة استناد البرنامج إلى مرجعية علمية من دراسات وبحوث تمنحه المصداقية والموضوعية، ويُضاف إلى ذلك كله الأخذ بعين الاعتبار الجدولة الزمنية الدقيقة والاعتبارات الجغرافية والمناخية وكفاءة المدربين المنفذين، إذ إن تضافر هذه العوامل مجتمعةً هو ما يحدد في نهاية المطاف مدى فاعلية البرنامج التدريبي وجودة مخرجاته.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

2. معوقات البرامج التدريبية:

تتسبب العديد من الظروف والعوامل في إعاقة سير البرامج التدريبية، ونذكر منها (بورنان، 2019، الصفحات 107 - 108):

1. قيام المنظمات بتنفيذ بعض برامجها التدريبية لأنها تعودت على ذلك دائماً، وربما أصبح التدريب جزءاً من تقليد المنظمة، وهذه البرامج كثيراً ما تضل بدون تغيير في التصميم رغم التغيرات في الوظائف التي جلبتها التقنيات الحديثة والهياكل والعمليات الجديدة.

2. اختلاف ظروف العمل عن الظروف التي يفترض التدريب وجودها والتي تم تدريب العاملين عليها، فمثلاً ما يتعلمه المتدرب في برنامج التفكير الإبداعي لا ينفع مع إدارة تتبع الروتين في العمل ولبيروقراطية في الإجراءات.

3. الأطر العامة لمفاهيم التدريب ومحتوياته ومواد التدريب وأساليبه مستوردة، وتستعمل دون أن تطوع بطريقة تراعي ظروف البيئة الجديدة وهذا يؤدي إلى أن يظل التدريب إلى حد بعيد جسماً غريباً - يهيئ فرصة مقاومة التغيير يصعب دمجها في الظروف الموجودة في البيئة الجديدة.

4. فيغالب الأحيان.. لا توجد أية علاقة بين التقدم في المسلك الوظيفي والتدريب.. وهذا يقلل من اهتمام الموظفين بالتدريب.

5. يرى كثير من المسؤولين الإداريين الكبار في التدريب ضياع للوقت والمال.

6. لا تستطيع المنظمات أن تستغني عن الموظفين القليلين الذين لديهم كفاءة وقدرة، لذا فهي تبتعث إلى تلك البرامج التدريبية أولئك الذين ليست لهم كفاءة ويمكن الاستغناء عنهم.

7. إقامة برامج تدريبية لا تعالج المشكلات القائمة نتيجة ضعف في تحديد للاحتياجات التدريبية.

8. إهمال التغيير الذي يحصل في السلوك أو تحسين الأداء لدى المتدربين.

9. عدم التطبيق العملي للمشاركين للبرامج التي تدربوا عليها.

تواجه البرامج التدريبية في كثير من المؤسسات جملةً من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للأثر المرجو منها، ولعل أبرزها أن بعض المنظمات تُنفذ برامجها التدريبية بدافع العادة والتقليد لا بدافع الحاجة الفعلية، مما يجعلها تقتصر إلى التجديد والتطوير الذي تفرضه متغيرات بيئة العمل، يُضاف إلى ذلك الفجوة القائمة أحياناً بين ما يُدرَّب عليه الموظف وبين الواقع الفعلي الذي يعمل فيه، فضلاً عن اعتماد بعض

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

المؤسسات على مناهج وأساليب تدريبية مستوردة لا تتلاءم مع طبيعة البيئة المحلية، ومن أكثر ما يُضعف الدافعية نحو التدريب غياب الربط بين المشاركة فيه والترقي الوظيفي، ناهيك عن النظرة السلبية التي يحملها بعض المسؤولين تجاه التدريب باعتباره تكلفةً غير مُجدية، بل إن بعض المؤسسات تبتعث إلى التدريب من لا يستحقه أصلاً، وتُكمل هذه المعوقات صورتها حين تُقام برامج لا تعالج الاحتياجات الحقيقية للموظفين ولا تُترجم نتائجها إلى تغيير سلوكي ملموس على أرض الواقع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

يتناول هذا المطلب الجانب المتعلق بالأداء الوظيفي باعتباره المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها الأفراد داخل المنظمة، من خلال تحديد مفاهيمه الأساسية وأبعاده ومحدداته الجوهرية. كما يعرج على النظريات الإدارية المفسرة لهذا الأداء، لا سيما تلك التي تربط بين الدافعية والإنتاجية، مما يساهم في تأصيل المتغير التابع وفهم كيفية الارتقاء به في ظل التحديات الإدارية الحديثة.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لأداء العاملين

أولاً: تعريف وأهداف أداء العاملين.

1. تعريف أداء العاملين.

يعرف الأداء بأنه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته" (توفيق ، 2009، صفحة 43).

يرتبط الأداء في جوهره بالسلوك الفعلي للعامل داخل بيئة العمل، إذ لا يتشكل هذا السلوك من عامل واحد بل هو محصلة تفاعل بين ما يبذله الفرد من جهد وما يمتلكه من قدرات، فكلما تناسب هذان العنصران أفضى ذلك إلى أداء أكثر كفاءة وفاعلية.

كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " (الشريف ، 2004، صفحة 82).

وينظر إلى الأداء من زاوية وظيفية على أنه مدى قدرة الموظف على الاضطلاع بمهامه ومسؤولياته بالمستوى المطلوب من الكفاءة، وهو بذلك معيار يُقاس به مدى انسجام الفرد مع متطلبات وظيفته وقدرته على الوفاء بها.

يرى كاستك وآخرون بان الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل (الحراشة، 2010، صفحة 91).

على الصعيد التنظيمي فالأداء لا يقتصر على الفرد وحده بل يمتد ليشمل المنظمة بأسرها، إذ إن مجموع استجابات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المؤسسة يُشكّل في نهاية المطاف صورة الأداء المؤسسي العام الذي يعكس مدى نجاعة المنظمة ككل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (الهاجري، 2011، صفحة 34).

ومنه نستنتج ان الأداء هو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة سواء أكانت مالية أم تسويقية أم تتعلق بسمعتها وصورتها لدى عملائها، وهو بهذا المعنى مرآة تعكس مدى نجاح المؤسسة في ترجمة توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

2. اهداف أداء العاملين.

لا يقتصر الأداء على كونه مجرد نشاط وظيفي يومي، بل هو منظومة غايات متكاملة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وطموحات الأفراد، وفي السطور القادمة عرض لأبرز الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها (عدان ، 2019، الصفحات 55 - 56):

1. الحركية والاستعداد: الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو ترياق الروتين.

2. تطوير الموارد البشرية: يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأيّة فرصة عمل، لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.

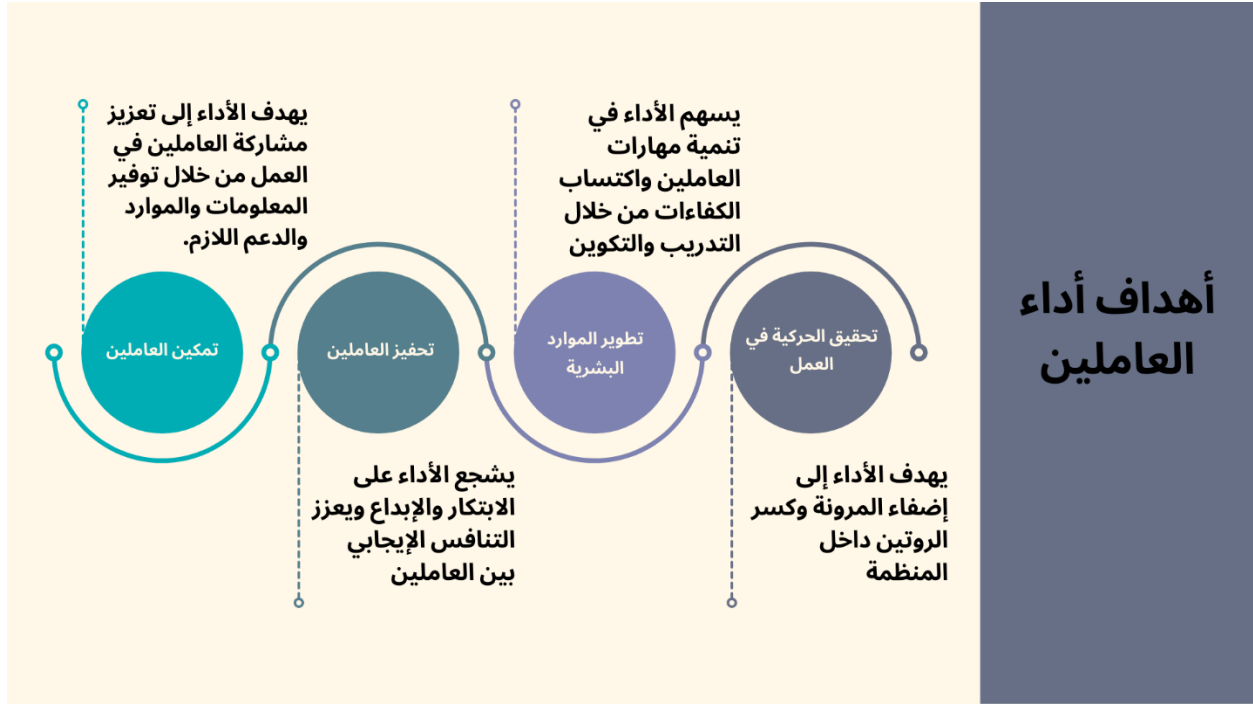
3. التحفيز: إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الايجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.

4. التمكين: يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي.

يتضح مما سبق أن أهداف الأداء تتجاوز البعد الإنتاجي الضيق لتمس جوانب إنسانية وتنظيمية عميقة، فهي تجمع بين كسر الجمود وتطوير الكفاءات وتحفيز الإبداع وترسيخ ثقافة المشاركة، مما يجعل الأداء الجيد ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لبناء مؤسسة أكثر حيوية وأفراد أكثر انتماءً وفاعلية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

الشكل رقم (1-7): أهداف أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (عدان ، 2019، ص 55-56)

ثانياً: أهمية و خصائص أداء العاملين.

1. أهمية أداء العاملين.

يحتل الأداء مكانةً بالغة الأهمية في منظومة العمل المؤسسي، كونه المرجع الذي تستند إليه المنظمات في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمواردها البشرية، وتتجلى هذه الأهمية في أبعاد متعددة كما يتضح مما يلي (الفروخ، 2010، صفحة 45):

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2. غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

خلاصة القول إن الأداء ليس مجرد مؤشر كمي يقيس الإنتاجية، بل هو أداة استراتيجية تنعكس نتائجها على مسار الفرد المهني من حيث الترقية والتحفيز والاستقرار الوظيفي، كما تنعكس على المنظمة ذاتها في قدرتها على الاحتفاظ بكفاءاتها وتطويرها، مما يجعل الاهتمام بتحسين الأداء واجباً مشتركاً بين الفرد والمؤسسة على حدٍ سواء.

2. خصائص أداء العاملين.

يتسم الأداء بجملة من الخصائص التي تجعله مفهوماً ثرياً ومتعدد الأبعاد، ولا يمكن استيعاب حقيقته دون الوقوف على هذه الخصائص التي تكشف عن طبيعته المركبة وديناميكيته المتجددة، وسيتم بيان ذلك على النحو التالي (بكوش ، 2024 - 2025، الصفحات 126 - 127):

1. الاقتراب من العمل: فأي منظمة تريد التميز لا بد أن تقترب من العمل، لأن العمل هو الأساس في تحقيق التميز، ويتم ذلك من خلال معرفة احتياجات العمل، والعمل على سد حاجاته، وحل المشاكل الخاصة به، والتعرف على اهتماماته ورغباته وإشباعها.

2. النزعة إلى الحركة والنشاط: تتبع الإدارة الناجحة أساليب تساعد على ربط المنظمة بالواقع العملي، وتجعلها أكثر مرونة وحركة؛ لأن الإدارة الصحيحة هي التي تتبع الأداء التنظيمي المتميز.

3. تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير: فالمنظمة الناجحة هي التي تحفز الأفراد على الابتكار والتطوير من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية والربط بين الحوافز والإنتاج، وكذلك الربط بين الحوافز والعمل والابتكار والتطوير.

4. المرونة التنظيمية: فلا بد من أن يكون النظام في المنظمة نظاماً مرئياً أو هيكلًا مرئياً؛ لكي يكون قادراً على مواجهة ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية.

5. الأداء الوظيفي مفهوم متناقض: يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد؛ منها: ما يكمل بعضه بعضاً، ومنها: ما يكون متناقضاً، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العاملين قد يتناقض مع رضا المديرين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة، تبقى مكملات لبعضها بعضاً في تحقيق الأداء.

6. الأداء ذو تغذية عكسية: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفاً في حد ذاته؛ بل هو وسيلة لتحقيق هدف؛ هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

7. الأداء الوظيفي مفهوم شامل: لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي.
8. الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة عبر الزمن؛ فالعوامل التي تتحكم في مجاز المؤسسة في مرحلة النشأة؛ يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج.
- يتبين أن الأداء مفهوم لا يمكن اختزاله في بُعد واحد، فهو في آن واحد متطور ومتناقض وشامل ومرن، يستجيب لمتطلبات العمل ويستند إلى التغذية العكسية لتصحيح مساره، وكل هذه الخصائص مجتمعة تجعل منه منظومة حية تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يفرض على المنظمات ضرورة فهمه بعمق قبل السعي إلى تحسينه.

الفرع الثاني: أبعاد و محددات و عناصر أداء العاملين

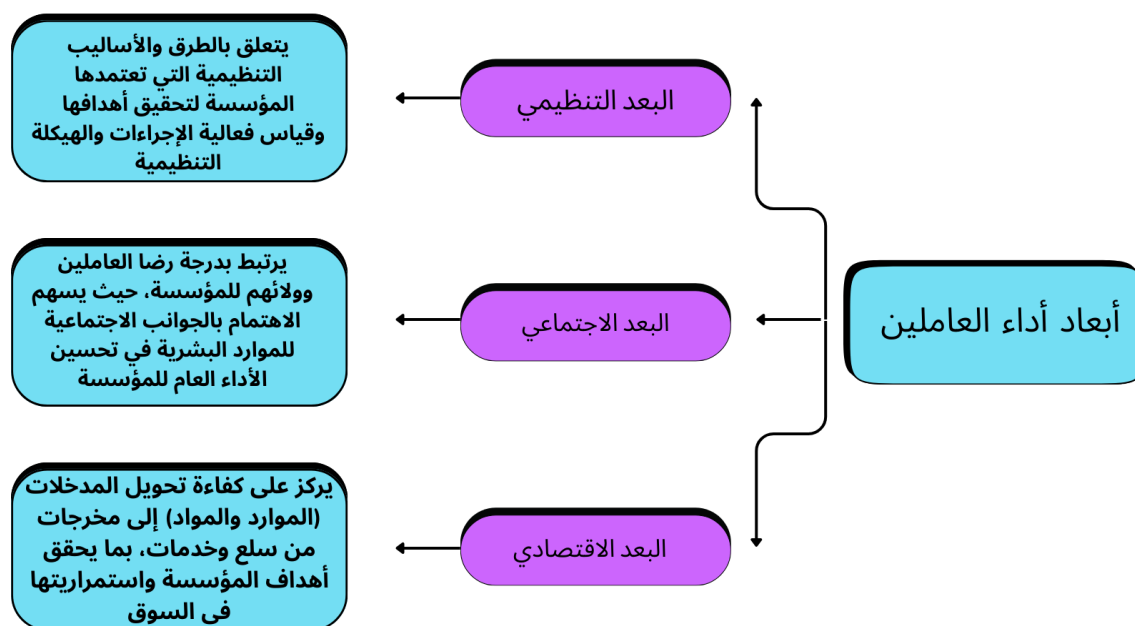
أولاً: أبعاد أداء العاملين. (بن علي ، 2017 - 2018، الصفحات 76 - 77)

1. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي مجموعة الطرق والأساليب والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها، بحيث يعتمد مسير المؤسسة على معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وتأثيرها على الأداء، كما يتعلق هذا القياس مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، مما يعني أن المؤسسة بإمكانها أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
2. البعد الاجتماعي للأداء: يتعلق البعد الاجتماعي للأداء بمدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة، أما إذا على اختلاف مستوياتهم، كما يعتبر مستوى رضا العاملين مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم تم التركيز على تحقيق الجانب الاقتصادي فقط وإهمال الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فسيؤثر حتماً الأداء الكلي للمؤسسة بصورة سلبية على المدى البعيد، لأن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.
3. البعد الاقتصادي للأداء: يتعلق البعد الاقتصادي في تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، وهذا يعني أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وبقائها في السوق، وضمان استمراريته، وتحقيق التوازن الذي يضمن رضا عماها من جهة، ومساهمتها وشركائها الاقتصاديين من حية أخرى.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

يتشكّل الأداء من ثلاثة أبعاد متكاملة لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، فالبعد التنظيمي يعكس مدى كفاءة الهياكل والإجراءات المعتمدة في المؤسسة وقدرتها على بلوغ أهدافها، في حين يُعبّر البعد الاجتماعي عن مستوى رضا العاملين وانتمائهم لمؤسستهم، إذ إن إهمال هذا الجانب الإنساني لصالح الجانب المادي البحث ينعكس حتماً سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد، أما البعد الاقتصادي فيتجلى في مدى قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بالكفاءة المطلوبة مع تحقيق التوازن بين متطلبات العمال من جهة ومتطلبات الشركاء والمساهمين من جهة أخرى، وإن تضافر هذه الأبعاد الثلاثة هو الذي يمنح الأداء معناه الحقيقي ويضمن استدامة المؤسسة ونجاحها.

الشكل رقم (1-8): أبعاد أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (بن علي ، 2017-2018، ص 76-77)

ثانياً: محددات أداء العاملين.

لا يتحقق الأداء الجيد بمجرد وجود الفرد في منصبه، بل يستلزم توافر جملة من المحددات التي تشكّل في مجموعها البيئة الملائمة لانطلاق الطاقات وتفجير الكفاءات، وفي الفقرات التالية عرض لأبرز هذه المحددات (الفروخ، 2010، صفحة 45):

1. الدافعية الفردية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2. مناخ أو بيئة العمل:

يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

3. القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

أن الأداء الوظيفي الجيد لا ينبثق تلقائياً، بل هو نتاج تفاعل ثلاث محددات جوهرية تتمثل في دافعية الفرد وبيئة عمله وقدرته الفعلية على الإنجاز، وغياب أي من هذه العناصر كفيل بإضعاف الأداء حتى وإن توافرت العناصر الأخرى، مما يلزم المؤسسة بالعناية بها جميعاً بصورة متوازنة ومتزامنة.

ثالثاً: عناصر أداء العاملين.

يقوم الأداء الوظيفي على منظومة من العناصر المتداخلة التي لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، إذ يتشكل من تفاعل ثلاثية الإنسان والوظيفة والبيئة في إطار تنظيمي متكامل، ويمكن استعراض هذه العناصر فيما يلي (الغصين، 2012، صفحة 34):

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
4. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
5. متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
6. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

يتبين أن الأداء الوظيفي الفعال ليس وليد عنصر منفرد، بل هو محصلة تفاعل متوازن بين كفاءات الموظف ومتطلبات وظيفته والبيئة التنظيمية المحيطة به، وكلما أحسنت المؤسسة إدارة هذه العناصر مجتمعة وأولتها الاهتمام اللازم، كلما ارتقى أدائها وتعززت قدرتها التنافسية في مواجهة تحديات محيطها الداخلي والخارجي.

الشكل رقم (1-9): عناصر أداء العاملين

عناصر أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (الغصين، 2012، ص 34)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

الفرع الثالث: النظريات المفسرة لأداء العاملين

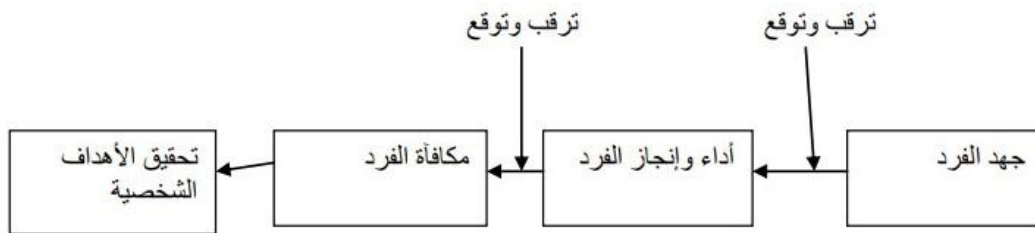
أولاً: نظرية التوقع (فكتور فروم).

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر مساهمة فروم "بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء والدوافع من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، والمشاركة في إنجاز القرارات فيما يخص العمل، كما يساهم "فروم في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. ويفسر فروم "سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب والوصول إليه، بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل عند إتمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافآت أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافآت المتوقعة (بن يوب و لبيض ، 2018 - 2019، الصفحات 50 - 51).

شكل رقم (1-10): نموذج التوقع لنظرية فروم.



المصدر: (بن يوب و لبيض ، 2019، ص 51)

تُسهّم نظرية التوقع لفكتور فروم في تفسير الأداء الوظيفي تفسيراً عميقاً، إذ تنطلق من مبدأ أن الموظف لا يبذل جهده عشوائياً بل يزن في ذهنه العلاقة بين ما يبذله من طاقة وما سيناله من عائد، فكلما اقتنع الموظف بأن جهده المضاعف سيُفضي فعلاً إلى أداء أفضل، وأن هذا الأداء الأفضل سيترجم بدوره إلى مكافآت ملموسة مادية كانت أم معنوية، كلما ارتفعت دافعيته وتحسّن مستوى إنجازه، ومن هنا تتجلى أهمية أن تحرص المؤسسة على بناء نظام واضح وعادل للحوافز يربط بين الأداء والمكافأة ربطاً صريحاً، لأن غياب هذا الربط في ذهن الموظف يُضعف دافعيته ويُخفّض سقف طموحه في العمل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

ثانيا: النظرية اليابانية في الإدارة (ويليام أوشي).

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور ويليام أوشي " بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة، وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة ، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل المؤسسة ، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة والحدق والمهارة والألفة والمودة (الجوسي و جاد الله، 2000، صفحة 155).

1. الثقة:

من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع حسنة بين الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2. الحدق والمهارة:

إن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة عن بعضها، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا، فالحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

3. الألفة والمودة:

الرابط المشترك في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة. ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم أوشي " بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي وظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين (الجوسي و جاد الله، 2000، الصفحات 156 - 157).

تقدّم نظرية Z لويليام أوشي رؤية متكاملة لرفع مستوى الأداء المؤسسي من منطلق إنساني بحت، إذ ترى أن الأداء الحقيقي لا يتحقق بالضغط والرقابة الصارمة، بل ببناء بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

العاملين وإدارتهم مما يُحوّل الطاقة المهدرة في الصراعات إلى طاقة منتجة، ويُضاف إلى ذلك أن تنمية مهارات العاملين وصقل حدقهم عبر الخبرة المتراكمة يرفع من كفاءة الأداء ويعزز التنسيق الداخلي، كما أن الألفة والمودة السائدة في بيئة العمل تخلق شعوراً بالانتماء والولاء يدفع الفرد إلى بذل أقصى طاقاته دون حاجة إلى رقابة خارجية، وهذا ما يفسر تميّز الأداء الياباني الذي يجعل من كل موظف شريكاً حقيقياً يسعى إلى تحقيق أهداف مؤسسته كما لو كانت أهدافه الشخصية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل المتعلق بفاعلية البرامج التدريبية، أو بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين، أو فيما يخص البحث في طبيعة العلاقة بينهما. ولقد تم عرض الدراسات السابقة وفق أسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم استناداً إلى سنة إصدار كل دراسة، وذلك بهدف الإحاطة الشاملة بالجوانب النظرية والتطبيقية التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

تناولت عديد من الأبحاث العربية موضوع فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

1. دراسة (بن فريجة، 2024): تناولت هذه الدراسة التي أعدتها الباحثة بن فريجة نجاة دور التدريب في تنمية أداء العاملين في مؤسسة بتيميتال "هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وُزعت على خمسة وتسعين إطاراً من العاملين في المؤسسة. وقد أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للتدريب على أداء العاملين، إذ جاء المتوسط الحسابي لأداء العاملين مرتفعاً جداً بقيمة بلغت 4.22، كما كشف اختبار الانحدار الخطي البسيط عن علاقة معنوية واضحة بين متغير التدريب وأداء العاملين، مما يؤكد أن المؤسسة تولي اهتماماً حقيقياً بتقديم برامج تدريبية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية وتسعى إلى رفع كفاءة كوادرها البشرية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة لأساليب تدريبية متنوعة تنسجم مع احتياجاتها الفعلية، مع الحرص على تفعيل الرقابة المستمرة عقب كل دورة تدريبية لقياس مدى استيعاب العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم الميداني، إلى جانب الاهتمام برفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي بوصفه ركيزة أساسية في إنجاح العملية التدريبية برمتها.

2. دراسة (مطلوي، 2023): تمحورت هذه الدراسة حول أهمية البرامج التدريبية باعتبارها الركيزة الأساسية والمدخل الاستراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية. تنطلق الدراسة من رؤية مفادها أن الأستاذ الجامعي هو المحرك الرئيسي للعملية التعليمية، وأن تطوير أدائه لم يعد خياراً بل ضرورة تفرضها التحولات الدولية والرقمية المتسارعة. وتستعرض الورقة كيف أن الجامعة الجزائرية، من خلال إصلاحات نظام "ل.م.د." وإنشاء خلايا ضمان الجودة، تسعى لخلق بيئة تدريبية متكاملة تهدف إلى تحويل التدريب من مجرد إجراء تكميلي إلى استراتيجية تنموية شاملة. تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد جوهرية لنجاح هذه العملية: التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، التصميم الهادف للمحتوى، والتنفيذ الفعال الذي يضمن تزويد الأساتذة بالمهارات اللازمة لمواكبة المعايير العالمية، خلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً جوهرياً وإيجابياً للبرامج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

التدريبية في رفع كفاءة الأستاذ الجامعي وتعزيز جودة التعليم؛ فكلما زادت دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها بشكل يلامس تطلعات الأساتذة، انعكس ذلك مباشرة على جودة المخرجات التعليمية. وأظهرت النتائج أن التدريب الفعال يساهم في كسر الروتين الوظيفي وتزويد الأكاديميين بمناهج تدريس حديثة تساعدهم على تجاوز عقبات التحول الرقمي. كما أكدت النتائج أن التنفيذ السليم لهذه البرامج يعزز المهارات الفكرية والمهنية للأساتذة، مما يخلق بيئة تعليمية تنافسية قادرة على بناء كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً يتوافق مع متطلبات سوق العمل المعاصر.

3. دراسة (عباس، 2021): سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين وأثره على الميزة التنافسية في عينة من البنوك الجزائرية العمومية والخاصة، معتمدةً على الاستبانة أداة لجمع البيانات من مئة عامل، مع توظيف برنامجي SPSS و Smart-PLS لتحليل النتائج. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية في أداء العاملين في كلٍّ من البنوك العمومية والخاصة، كما أن له أثراً على الميزة التنافسية في البنوك العمومية، غير أن العلاقة بين أداء العاملين والميزة التنافسية غابت في البنوك العمومية، وهو ما يُعزى إلى إهمال تقييم الأداء الوظيفي فيها، في حين وُجدت هذه العلاقة في البنوك الخاصة. كما تبين أن البنوك تولي اهتماماً بتصميم برامجها التدريبية، بينما تُقصر في تقييم أداء عاملها بصورة منهجية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم الأداء ووضع جداول منتظمة له، وتشجيع التدريب الخارجي لتبادل الخبرات واكتساب تجارب الدول المتقدمة، مع تخصيص ميزانيات كافية لذلك، وتحفيز العاملين بجوائز تكميلية، وإتاحة منح دراسية لرفع مؤهلاتهم، مع الحرص على انتقاء نوع التدريب المناسب لكل عامل وفق طبيعة عمله ومستواه.

4. دراسة (حمادوش وحواس، 2021): تناولت هذه الدراسة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بالجزائر، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وُزعت على عينة من مئة عامل، إلى جانب مقابلات شخصية مع بعضهم لاستيفاء البيانات اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو التدريب وأداء العاملين على حدٍّ سواء، وأن ثمة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة الشدة بين التدريب ومستوى الأداء، مما يؤكد أن التدريب ليس تكلفة بل استثمار حقيقي في رأس المال البشري. كما أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية المبنية على تحديد الاحتياجات الفعلية وتصميم محتوى علمي رصين تُقضي إلى تحسين ملموس في الكفاءة والإنتاجية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني المديرية نظرة استراتيجية مستدامة للتدريب تشمل جميع المستويات الإدارية، وأن تُصمَّم البرامج التدريبية وفق احتياجات واقعية وأهداف محددة تتسجم مع توجهات المؤسسة، مع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

الحرص على تعيين مشرفين ذوي كفاءة في الإشراف على تنفيذها، واعتماد نظام علمي لقياس فاعلية التدريب وأثره الحقيقي على أداء العاملين.

5. دراسة (قفطان، 2021): تناولت هذه الدراسة أثر التدريب والتنمية في أداء عمال بلدية عبدالله بن رواحه في محافظة الكرك بالأردن، معتمدةً على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستبانة وُزعت على عينة من سبعة وثمانين موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في أداء الموظفين، إذ أسهمت خطط التدريب المبنية على تحديد الاحتياجات الفعلية في رفع مستوى المعارف والمهارات وتحسين السلوك الوظيفي. كما تبين أن الأساليب التدريبية المتنوعة والحديثة التي تتلاءم مع المستويات الوظيفية للمتدربين تسهم بشكل فعال في تطوير الأداء، وأن تقييم البرامج التدريبية يؤدي دوراً محورياً في سدّ الفجوة بين الأداء الراهن والأداء المأمول. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بمراجعة المناهج التدريبية بصفة دورية لمواكبة أحدث الأساليب العصرية، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة تخدم جميع إدارات البلدية في رسم سياستها التدريبية، مع الاهتمام بمتابعة أداء الموظفين بعد انتهاء الدورات التدريبية وتقييم أثرها الفعلي على العمل، فضلاً عن ربط التدريب بمنظومة الحوافز لتحفيز العمال على الانخراط الجاد في العملية التدريبية والاستفادة القصوى منها.

6. دراسة (شلقود، 2020): تضمنت هذه الدراسة واقع التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، انطلاقاً من التحديات المتزايدة التي تفرضها العولمة والمنافسة الحادة والتطور التكنولوجي المتسارع، إذ باتت المؤسسات أمام ضرورة حتمية لتطوير كفاءات مواردها البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب يُعدّ ركيزةً أساسية في تعزيز الأداء الوظيفي، من خلال رفع مستوى المعارف والمهارات وتحسين الاتجاهات السلوكية للعاملين، كما أثبت أن للتدريب أثراً مباشراً في رفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية الكلية للمؤسسة. وفيما يخص التوصيات، فإن الدراسة تدعو إلى ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية، وتنوع البرامج التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة كل وظيفة، مع التركيز على تحسين بيئة العمل الداخلية وتفعيل آليات التحفيز والتقييم المستمر، وإشراك الموظف في مسار تقييم أدائه بما يعزز ثقته بالإدارة ويرفع من مستوى انتمائه المؤسسي.

7. دراسة (عباس، 2018): تناولت هذه الدراسة موضوع التدريب وأثره في أداء العاملين الإداريين في الجامعة السورية الخاصة، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدة التدريب، ومحتواه. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وزّع بموجبه استبانة مكونة من ثلاثين فقرة على جميع العاملين الإداريين في الجامعة البالغ عددهم خمسة وثمانين عاملاً، واسترد منها ثلاثاً وسبعين استبانة، أي ما يقارب ستة وثمانين بالمئة من المجتمع الكلي، وهي نسبة تعكس جدية المشاركين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

واهتمامهم بالموضوع. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية واقعية مفادها أن التدريب في الجامعة لا يسير وفق سياسة مدروسة أو مخططة، إذ كثيراً ما يجري بصورة شكلية بعيدة عن الاحتياجات الفعلية للعاملين، مما يجعله في أحيان كثيرة مجرد إجراء روتيني لا يُضيف قيمة حقيقية لأداء الأفراد أو للمنظمة. كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية واضحة بين التدريب المبني على الاحتياجات الفعلية وأداء العاملين، مع تأثير مباشر لتوقيت التدريب ومدته وجوده محتواه على مستوى الاستفادة منه، في ظل غياب استراتيجية تدريبية واضحة وضعف في تقييم نتائجه. وقد أوصت الدراسة ببناء خطة تدريبية شاملة تنطلق من تشخيص حقيقي للاحتياجات، وتُعد في أوقات مناسبة للعاملين، مع اعتماد نماذج تقييم علمية كنموذج كيركباتريك، وربط التدريب بالحوافز الوظيفية وضمان تكافؤ الفرص في الحصول عليه.

8. دراسة (عبد السلام، 2018): تكلمت الدراسة حول استكشاف العلاقة الارتباطية بين البرامج التدريبية وتنمية مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم في السودان، وذلك باعتبارها ولاية ذات ثقل إداري واقتصادي يتطلب كفاءة عالية في الأداء. تنطلق المشكلة من حاجة المؤسسات إلى مواكبة التطور ورفع قدرات قياداتها ومنسوبيها من خلال أدوات تدريبية متنوعة تشمل الدورات، المحاضرات، والزيارات الميدانية. وقد اعتمد الباحث في معالجة هذه القضية على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في تلك المؤسسات، بالإضافة إلى الاعتماد على المصادر المكتبية لبناء الإطار النظري، وذلك بهدف اختبار فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة البيئة التدريبية وبين تطوير المهارات الفنية والإدارية والمعرفية للعاملين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أبرزها أن نجاح المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءتها يعتمد بشكل مباشر وحاسم على مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة. وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية وتنمية المهارات بمختلف أنواعها، سواء كانت مهارات شخصية وفنية أو معرفية وإدارية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام ورفع الإنتاجية. كما أظهرت الدراسة أن عملية تقييم هذه البرامج تلعب دوراً كبيراً في تجويد العملية التدريبية وضمان فاعليتها. وبناءً على هذه النتائج، شددت الدراسة في توصياتها على ضرورة إشراك الموظفين أنفسهم في اختيار البرامج التي تلبي احتياجاتهم، مع التركيز على التدريب الإلكتروني لمواكبة التحول الرقمي الحكومي، وضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المتدربين على التفاعل والابتكار.

9. دراسة (بوييلي و زمام، 2018): تناولت هذه الدراسة الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب كأداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية ورفع الكفاءة التنافسية للمنظمات المعاصرة، مع التركيز بشكل خاص على واقع المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات المتسارعة. تبرز الورقة البحثية أن نجاح العملية التدريبية لا يتوقف عند التنفيذ فحسب، بل يعتمد بشكل أساسي على "نظام تقييم" صارم ومستمر يصاحب كافة مراحل البرنامج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

التدريبي من التخطيط إلى التنفيذ. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على آليات تقويم البرامج التدريبية وكيفية تحديد المعايير التي تضمن فعاليتها، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتجنب هدر الجهود والأموال، وتحويل المتدربين إلى طاقات فاعلة قادرة على تحسين الأداء في الميدان العملي. افرزت الدراسة نتائج تقول أن تقويم البرامج التدريبية ليس مجرد مرحلة نهائية، بل هو عملية قياس مستمرة وشاملة تضمن جودة النظام التدريبي بالكامل وتساعد في اتخاذ قرارات الإصلاح والتطوير المستقبلي. وأظهرت النتائج أن التقويم الفعال يسمح بتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها، مما يرفع من سوية البرامج القادمة. كما حددت الدراسة خمسة مجالات أساسية يجب أن يشملها التقويم لضمان مخرجات متميزة، وهي: دقة الأهداف التدريبية، جودة ومناسبة المحتوى، كفاءة المدربين القائمين على التنفيذ، مدى فاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة، وأخيراً مدى ملائمة البيئة المكانية واللوجستية التي يتم فيها التدريب.

10. دراسة (الهاجري، 2011): تناولت هذه الدراسة الدور الجوهرى الذي يلعبه كل من التمكين الوظيفي والإبداع في الارتقاء بمستوى أداء العاملين داخل الهيئة العامة للصناعة بدولة الكويت. سعت الباحثة من خلال هذا البحث إلى تشخيص واقع تطبيق مفاهيم التمكين ومنح الصلاحيات، وقياس مستويات التفكير الإبداعي لدى الموظفين، مع تبيان كيف يمكن لهذه العوامل أن تساهم في تحسين الأداء العام. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني من خلال توزيع استبانة شملت 205 موظفين، ورغم التحديات اللوجستية في الوصول لكافة أفراد العينة، إلا أن الدراسة ركزت على إثبات أن المنظمات الحديثة لم تعد تعتمد على الأوامر الجامدة، بل على بناء ثقة الموظف بنفسه ومنحه الاستقلالية اللازمة لحل المشكلات وخدمة العملاء بفاعلية وكفاءة. خلصت الدراسة إلى نتائج إحصائية مؤكدة تثبت وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين وتحفيز قدراتهم الإبداعية، حيث تبين أن منح الموظف صلاحيات أوسع يزيد من ولائه وانتماؤه ويدفعه لتقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات. كما أكدت النتائج أن هناك أثراً مباشراً وذا دلالة لكل من التمكين والإبداع في تحسين جودة العمل وسرعة الاستجابة داخل الهيئة. وانتهت الدراسة بتوصيات عملية تدعو إلى ضرورة ترسيخ ثقافة التمكين عبر التدريب المستمر، بالإضافة إلى مقترح مبتكر بإنشاء "بنك للأفكار" أو حاضنة للإبداع تكون مسؤولة عن رعاية المتميزين واستثمار عقولهم، مما يضمن تحويل الإبداع من مجرد ظاهرة فردية إلى نظام مؤسسي مستدام يعزز القدرة التنافسية للهيئة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

على الصعيد الدولي، تنوعت الدراسات التي تناولت العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين وتعددت بياناتها وقطاعاتها، وفيما يلي عرض لأبرزها مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم.

1. دراسة (Lestari & Deviasi, 2025) استهدفت هذه الدراسة استكشاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل مكتب الخدمة الضريبية في منطقة "جاكرتا كاكونج" في أندونيسيا، وذلك استجابةً لحالة التذبذب في الأداء الملحوظة مؤخراً. ركز البحث على تحليل أربعة متغيرات أساسية هي: الارتباط الوظيفي، والتحفيز، والتعويضات المالية، وعمليات النقل الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، حيث شملت عينة البحث 89 موظفاً يمثلون كافة الوحدات العاملة في المكتب. وتتبع أهمية هذه الورقة من محاولتها تقديم حلول عملية للإدارة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال فهم أعمق للدوافع البشرية والاحتياجات المهنية للعاملين في قطاع الضرائب. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات المدروسة تملك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في تعزيز أداء العاملين؛ حيث تبين أن العاملين الذين يتمتعون بارتباط وظيفي عالٍ يظهرون تركيزاً وحامساً أكبر ينعكس مباشرة على جودة مخرجاتهم. كما كشفت الدراسة أن عمليات النقل الوظيفي، حين تُدار بذكاء، تساهم في كسر الروتين وتجديد نشاط العامل عبر مواجهة تحديات جديدة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج أن نظام التعويضات العادل والتحفيز المستمر يشكلان حجر الزاوية في رفع الروح المعنوية وضمان استمرارية العطاء. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لسياسات تواصل فعالة، وتوفير مسارات واضحة للتقدم المهني، مع تحسين حزم المكافآت لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل.

2. دراسة (Sadiku, 2025): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التدريب المستمر وأداء الموظفين في بيئة العمل، مع التركيز على مؤشرات الرضا الوظيفي والإنتاجية والنجاح المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان شمل 160 موظفاً من شركات متعددة تمتلك برامج تدريبية منظمة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تكرار جلسات التدريب ومستوى أداء الموظفين، إذ تبين أن التدريب في بيئة العمل يُفسّر ما يقارب 62.5% من التباين في درجات تقييم الأداء، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في التدريب المنتظم ينعكس بصورة مباشرة وملموسة على كفاءة الموظفين وفاعليتهم. كما أبدى غالبية المشاركين رضاهم عن برامج التدريب المتاحة وعن منظومة تقييم الأداء المعتمدة في مؤسساتهم. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات برامج تدريبية مستمرة ومنظمة تلبي احتياجات موظفيها، مع تخصيص اهتمام خاص لتنمية مهارات القيادة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة كمنصات التعلم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

الإلكتروني لتعزيز إمكانية الوصول إلى التدريب، فضلاً عن ضرورة تقييم هذه البرامج بصفة دورية لضمان فاعليتها وتطويرها المستمر.

3. دراسة (Uslu et al, 2022) : سعت هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة في أدبيات التدريب، إذ رغم الاستثمارات الضخمة التي تضخها المنظمات في برامج تدريب موظفيها، يظل مدى فاعلية هذه البرامج غير محدد بدقة في كثير من الأحيان. وللإجابة عن هذا التساؤل، اعتمد الباحثون أسلوب التحليل البيني الشامل الذي استوعب 79 دراسة بإجمالي 107 أحجام تأثير مستقلة، مركّزين على فئتين رئيسيتين من النتائج الوجدانية للموظفين، هما النتائج الاتجاهية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والنتائج التحفيزية. وقد تميّزت هذه الدراسة عن سابقتها بتوجيه الاهتمام نحو الموظف العادي لا القائد أو المدير، مع توسيع نطاق خصائص التسليم التدريبي لتشمل أسلوب التدريب ونوعه ومدته ومداه الزمني ووجود التغذية الراجعة والتدريب العملي والتقنية المستخدمة. أثبتت النتائج أن برامج تدريب الموظفين فعّالة بوجه عام في تحسين النتائج الوجدانية بمتوسط حجم تأثير بلغ 0.36، غير أن هذه الفاعلية تتباين بحسب خصائص التسليم. فعلى صعيد الأساليب، تفوّقت الأساليب الذاتية والتجريبية في تعزيز الاتجاهات، فيما برزت أساليب المحاضرة والنقاش والتجريبية في رفع الدافعية. وتبيّن أن التدريب الفردي أكثر جدوى من الجماعي في تحسين الاتجاهات. ومن أبرز النتائج أيضاً أن البرامج الأقصر زمنًا والأكثر تركيزًا هي الأجدى، إذ يُنصح بألا تتجاوز عشر ساعات وشهر واحد لتحسين الاتجاهات، بينما قد تمتد إلى ثلاثة أشهر لرفع الدافعية. وعلى نحو لافت، أثبت التدريب الإلكتروني تفوّقه على التدريب الوجاهي، وهو ما يمثّل بشارة عملية طيبة للمنظمات التي تسعى إلى تقديم برامج تدريبية مرنة وفعّالة في آنٍ معاً.

4. دراسة (Assi & Raju, 2020) : تناولت هذه الدراسة المرجعية التي أعدّها تقييم فاعلية التدريب من خلال مراجعة نقدية وشاملة لعدد كبير من الدراسات والأبحاث التي امتدت على مدى ثمانية عقود، من السبعينيات وحتى عام 2020. وقد سعت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في فاعلية التدريب، واستعراض النماذج المستخدمة لقياسها، مع الإشارة إلى أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا الشأن. وخلصت الدراسة إلى أن فاعلية التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجملة من العوامل الجوهرية، أبرزها الدافعية والاتجاهات النفسية والذكاء العاطفي ودعم الإدارة وأسلوب التدريب وكفاءة المدرب، مشيرةً إلى أن هذه العوامل تُشكّل ركائز أساسية لأي برنامج تدريبي ناجح. كما أكدت الدراسة أهمية ربط محتوى التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضرورة تهيئة بيئة عمل تُتيح للموظفين تطبيق ما اكتسبوه من مهارات. وعلى صعيد التوصيات، دعت الدراسة إلى منح الأولوية لتعزيز دافعية المتدربين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التدريب، مع الاستثمار

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

في تطوير نماذج تقييم أكثر شمولاً ودقة، والتوسع في البحث العلمي المتعلق بتأثير الدافعية والاتجاهات على فاعلية التدريب في مختلف القطاعات.

5. دراسة (Ratnasari et al, 2019) : تناولت هذه الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في حكومة مقاطعة "جزر رياو" في أندونيسيا، وذلك في ظل التحديات التي فرضها المجتمع الاقتصادي الآسيوي والحاجة الملحة لرفع كفاءة الخدمة العامة لمنافسة الدول المجاورة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف الروابط المباشرة وغير المباشرة بين "التطوير الوظيفي" و"دوافع العمل" وأثرهما على "الأداء"، مع فحص الدور الوسيط الذي يلعبه "الرضا الوظيفي" في هذه العلاقة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الكمي، حيث جرى جمع البيانات عبر استبيانات وزعت على عينة مكونة من 160 موظفاً، وتمت معالجة المعطيات باستخدام أسلوب "تحليل المسار (Path Analysis)" للتحقق من الفرضيات السبع التي وضعتها الدراسة حول كيفية تعزيز الموارد البشرية وتطوير استجاباتها لمتطلبات العصر الحالي. أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي لكل من التطوير الوظيفي ودوافع العمل على تحسين أداء الموظفين ورفع مستويات رضاهم عن مهامهم. وأظهر التحليل الإحصائي نتيجة جوهرية مفادها أن "الرضا الوظيفي" يعمل كمتغير وسيط فعال؛ حيث تبين أن الأثر غير المباشر الذي يحدثه التطوير المهني والتحفيز على الأداء من خلال بوابة الرضا كان أقوى من تأثيرهما المباشر والمنفرد. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمنح موظفيها فرصاً للنمو الوظيفي وتوفر لهم بيئة عمل محفزة، تتجح في خلق حالة من الرضا الذاتي لديهم، وهذا الرضا هو المحرك الأكبر الذي يقود في النهاية إلى تحقيق أداء وظيفي متميز يتسم بالجودة والكفاءة العالية.

6. دراسة (Sherifah et al, 2019): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في هيئة الحياة البرية الأوغندية (UWA)، وذلك من خلال منهج كمي وصفي شمل عينة مكونة من 54 موظفاً. وقد سعت الدراسة إلى استكشاف أثر كل من تحليل الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب على مستوى أداء الموظفين، إلى جانب قياس الأثر الكلي للتدريب والتطوير على هذا الأداء. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات المدروسة وأداء الموظفين، إذ فسّر تحليل الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب معاً ما نسبته 89% من التباين في الأداء، فيما أسهم التدريب والتطوير بشكل مستقل في تفسير ما يقارب 67% من هذا التباين. وبناءً على ذلك، رُفضت الفرضية الصفرية التي نفت وجود أثر معنوي للتدريب على الأداء. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تواصل الهيئة تعزيز برامجها التدريبية دون الاكتفاء بما حققته من نجاحات سابقة، مع ضرورة مراعاة المستجدات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، والتركيز على تدريب متخصص يشمل مجالات كالحفاظ على الحياة البرية وخدمة العملاء ومهارات التواصل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

7. دراسة (Yusuf & Abiddin, 2018): تناولت هذه الدراسة التي أعدها كلٌّ من محمد الحاجي يوسف ونورحسني زينل عابدين العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في سياق تطوير الموارد البشرية، معتمدين على المنهج النوعي وأسلوب مراجعة الأدبيات، حيث تناولوا أبعاد التدريب وأغراضه وأثره على أداء العاملين وخاصة التدريب الميداني داخل بيئة العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب يُعدّ من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، إذ يُسهم في رفع مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية لدى العاملين، كما أثبت التدريب الميداني أثراً إيجابياً ملموساً في تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. وعلى صعيد التوصيات، شددت الدراسة على ضرورة انخراط جميع المستويات الإدارية والموظفين في العملية التدريبية دون استثناء، مع الحرص على الاستمرارية في تدريب العاملين وفق متطلبات بيئة العمل المتجددة، والاهتمام باستقبال ملاحظاتهم والتجاوب معها بشكل إيجابي، بوصف ذلك كله ركيزة لا غنى عنها لبناء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

8. دراسة (Szabó et al, 2017): تمحورت هذه الدراسة حول فكرة أن أداء الموظفين هو المحرك الأساسي لنجاح أي شركة وقدرتها على الصمود في وجه التحولات العالمية المتسارعة. وتوضح الدراسة أن إدارة الأداء ليست مجرد عملية إدارية روتينية، بل هي نظام استراتيجي يهدف إلى ربط رؤية الشركة وأهدافها الكبرى بالمهام اليومية للأفراد، مما يخلق نوعاً من التناغم بين مصلحة المؤسسة وتطلعات الموظف. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية بناء معايير تقييم واقعية ومفهومة توازن بين الجوانب الكمية (مثل الإنتاجية) والجوانب النوعية (مثل السلوك والمهارات)، مع التأكيد على أن التقييم الفعال هو الذي يتحول إلى أداة تحفيزية تدفع الموظف للتطوير المستمر بدلاً من كونه مجرد وسيلة للرقابة. أظهرت نتائج البحث أن الغالبية العظمى من الشركات (أكثر من 85%) تدرك قيمة التقييم الدوري وتطبقه بشكل منتظم، خاصة في الدورات السنوية والشهرية، بينما لا يزال القصور واضحاً في الشركات الصغيرة التي تكتفي بالتقييم العشوائي. وأكدت النتائج أن التغذية الراجعة هي "مفتاح التغيير"؛ فبدونها لا يمكن للموظف معرفة مواطن الخلل أو تطوير أدائه. كما خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتجح في تقليل "الذاتية والانحياز" لدى المديرين من خلال استخدام أدوات تقييم متنوعة ومعايير واضحة، تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء. وفي الختام، تبين أن ربط نتائج التقييم بفرص النمو المهني والمكافآت العادلة يحول نظام إدارة الأداء إلى وسيلة فعالة لتنمية الكفاءات البشرية وضمان استدامة التميز المؤسسي.

9. دراسة (Zainol et al, 2015): تناولت هذه الدراسة استقصاء دور الدافعية نحو التدريب كمتغير وسيط في العلاقة بين برنامج التدريب وأداء الموظفين، وذلك في سياق إحدى وكالات الأمن في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على 412 استبانة صالحة للتحليل، وانطلقت من مسلمة راسخة في أدبيات التدريب مفادها أن

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

البرنامج التدريبي الفعّال يقوم على ثلاثة محاور رئيسية هي: محتوى التدريب، ودور المدرب، ودعم المشرف المباشر. وقد لاحظ الباحثون أن العلاقة بين هذه المحاور وأداء الموظفين لا تسير بشكل مباشر دائماً، بل كثيراً ما تتوسطها دافعية الموظف نحو التعلم والمشاركة في التدريب، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة. لذا جاءت هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة البحثية وإثبات حجم تأثير الدافعية بصورة قابلة للقياس. كشفت نتائج اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل المسار عبر برنامج SmartPLS أن الدافعية نحو التدريب تؤدي فعلاً دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين مكونات البرنامج التدريبي الثلاثة وأداء الموظفين، مما يعني أن تحسين محتوى التدريب وكفاءة المدرب ودعم المشرف لا يُترجم مباشرةً إلى أداء أفضل ما لم تتوافر لدى الموظف دافعية حقيقية للتعلم. وعلى الصعيد التطبيقي، أوصت الدراسة بضرورة تصميم محتوى تدريبي يلائم احتياجات المنظمة، واختيار مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية، فضلاً عن انتقاء المشاركين في الدورات بعناية عبر اختبارات قبلية، إذ إن تضافر هذه العوامل كفيل بتعزيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على توظيف ما اكتسبوه من معارف ومهارات في بيئة العمل الفعلية.

10. دراسة (Nassazi, 2013): هدفت هذه الدراسة التي أجرتها ناسازي عام 2013 إلى تقييم أثر

التدريب على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات الأوغندي، مستعينةً بثلاث شركات كبرى هي MTN و Warid و UTL، وشملت عينة الدراسة 120 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية. وقد تمحورت أهداف الدراسة حول التعرف على برامج التدريب القائمة، وأساليبه المتبعة، ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي. وكشفت النتائج أن غالبية الموظفين خضعوا للتدريب، وأن أكثر من 92% منهم أقرّوا بأن التدريب أسهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم، فيما أبدى نحو 82% منهم رغبتهم في الحصول على تدريب إضافي نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع ومتطلبات العملاء المتجددة. كما أظهرت النتائج أن أساليب النقاش والعرض التقديمي هي الأكثر شيوعاً في برامج التدريب، وأن معظم هذه البرامج وُصفت بأنها ذات جودة جيدة وملاءمة عالية لطبيعة العمل. وفي ضوء ذلك، يُوصى بأن تُولي هذه الشركات اهتماماً أكبر بتطوير برامجها التدريبية بصورة منتظمة ومستمرة، وأن تضمن شمول جميع الموظفين دون استثناء، مع ضرورة ربط التدريب باحتياجات العمل الفعلية وتوظيف أساليب مبتكرة تواكب التحولات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام بحثي واسع ومتنامٍ بموضوع أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين، حيث غطت بيانات متنوعة شملت القطاعات الإدارية والأكاديمية والصناعية والأمنية، ضمن فترات زمنية ممتدة وصولاً إلى عام 2025؛ إذ أجمعت معظم هذه الأبحاث على أن التدريب ليس مجرد تكلفة مالية، بل هو استثمار استراتيجي يسهم بشكل جوهري في رفع الكفاءة والإنتاجية. وتأتي الدراسة الحالية لتستكمل هذا المسار العلمي مع تمييزها بخصوصية مكانية وزمانية تتجسد في التركيز على بلدية غرداية خلال الفترة (2025-2026)، مما يسهم في ملء الفجوة البحثية ضمن هذا القطاع الإداري المحلي بالمنطقة. وبالرغم من تقاطع الدراسة مع الأدبيات السابقة في اتباع المنهج الوصفي واعتماد مقياس 'ليكرت'، إلا أنها تتفرد بتسليط الضوء على قياس 'فعالية' البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها الميدانية السريعة من خلال توزيع الاستبيان في فترة زمنية مركزة. كما تسعى الدراسة إلى معالجة فجوة بحثية هامة؛ فبينما ركزت العديد من الدراسات الأجنبية على المتغيرات الوسيطة كالرضا والدافعية، تتجه هذه الدراسة بشكل مباشر نحو قياس مخرجات الأداء في المرفق العام البلدي، مما يعزز من قيمتها العلمية في تقديم توصيات عملية وميدانية لصناع القرار في البلديات الجزائرية.

بناءً على ما سبق، ومن أجل توضيح الرؤية المنهجية والمعرفية التي تربط الدراسة الحالية بالرصيد العلمي المتوفر، وتبيان ملامح التفرد والالتقاء بينها وبين ما سبقتها من أبحاث، تم إعداد جدول مقارنة يلخص أهم تلك التقاطعات. يركز هذا الجدول على تصنيف الدراسات وفقاً لمنهجيتها وأهدافها، مع إبراز الجوانب التي تتشابه فيها مع البحث الحالي وتلك التي تختلف عنها، سواء من حيث البيئة المكانية، أو العينة، أو الأدوات الإحصائية المستخدمة. وفي الجدول التالي، نعرض ملخصاً للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وصف الدراسة الحالية		
تُعد هذه الدراسة دراسة أكاديمية ميدانية تسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية بين نجاعة النشاط التدريبي ومستوى كفاءة المورد البشري، من خلال بحث 'دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية'. تتبنى الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي كإطار منهجي لتحليل الظاهرة، معتمدةً على مقياس ليكرت كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان خلال الموسم الجامعي 2025-2026، وذلك بهدف استخلاص مؤشرات واقعية تساهم في تطوير أداء المرفق العام البلدي وتعزيز جودة خدماته		
اسم صاحب الدراسة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
دراسة بن فريحة (2024)	المنهج الوصفي، استخدام الاستبيان، الهدف هو تحسين الأداء، والبيئة جزائرية.	أجريت في مؤسسة اقتصادية (هياكل الغرب) بعين الدفلى، بينما الحالية في مرفق إداري (بلدية غرداية).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

دراسة مطلاوي(2023)	التأكيد على جودة المخرجات، البيئة الجزائرية، والتركيز على تصميم المحتوى التدريبي.	استهدفت قطاع التعليم العالي (الأساتذة الجامعيين)، بينما الحالية تستهدف موظفي البلدية.
دراسة عباس(2021)	استخدام استبانة كأداة، استخدام برنامج SPSS في التحليل، والبيئة جزائرية.	ركزت على القطاع البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية، بينما الحالية تركز على الأداء الوظيفي البلدي.
دراسة حمادوش وحواس (2021)	المنهج الوصفي التحليلي، البيئة الجزائرية، والتركيز على تحسين الكفاءة والإنتاجية.	أجريت في مديرية الخدمات الجامعية، واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة إضافية بجانب الاستبانة.
دراسة قفطان(2021)	المنهج الوصفي، التركيز على رفع المهارات والسلوك الوظيفي، والتشابه في قطاع "البلديات".	أجريت في الأردن (بلدية عبدالله بن رواحة)، بينما الحالية في الجزائر (بلدية غرداية).
دراسة شلقود(2020)	الهدف هو تعزيز الأداء وتحسين الاتجاهات السلوكية للعاملين.	ركزت على الجوانب النفسية والروح المعنوية والتحفيز كمدخل للإنتاجية الكلية.
دراسة عباس(2018)	المنهج الوصفي التحليلي، والتركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية.	أجريت في بيئة أكاديمية (جامعة سورية)، وتطرق لنموذج "كيركباتريك" للتقييم.
دراسة عبد السلام (2018)	المنهج الوصفي، والهدف هو تنمية المهارات الفنية والإدارية.	أجريت في السودان (ولاية الخرطوم)، وركزت على التدريب الإلكتروني والتحول الرقمي.
دراسة بويعالى وزمام (2018)	البيئة الجزائرية، والتركيز على فعالية البرنامج التدريبي لتحقيق الأهداف.	ركزت بشكل تخصصي على "نظام التقويم" بحد ذاته كأداة استراتيجية.
دراسة الهاجري(2011)	استخدام المنهج الميداني والاستبانة، والهدف هو تحسين الأداء العام.	ركزت على متغيرات "التمكين الوظيفي" و"الإبداع" كعوامل مساعدة بجانب التدريب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

دراسة Lestari & Deviastri (2025)	المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية.	أجريت في إندونيسيا (قطاع الضرائب)، واستخدمت أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.(PLS-SEM)
دراسة Sadiku (2025)	استخدام المنهج الكمي (الاستبيان)، والتركيز على كفاءة الموظفين.	أجريت في شركات دولية متعددة، وركزت على "التدريب المستمر" والتعلم الإلكتروني.
دراسة Uslu et al (2022)	البحث في فاعلية برامج التدريب وخصائص التسليم التدريبي.	استخدمت منهج "التحليل البيئي" (Meta-Analysis) لـ 79 دراسة سابقة، وليست دراسة ميدانية مباشرة.
دراسة Assi & Raju (2020)	التركيز على العوامل المؤثرة في فاعلية التدريب وعلاقتها بالأهداف.	دراسة مرجعية (Review Paper) غطت ثمانية عقود من الأبحاث، وليست دراسة حالة مكانية.
دراسة Ratnasari et al (2019)	المنهج الوصفي الكمي، استخدام الاستبيان، والتركيز على الخدمة العامة.	أجريت في إندونيسيا، وأدخلت "الرضا الوظيفي" كمتغير وسيط باستخدام تحليل المسار.
دراسة Sherifah et al (2019)	المنهج الكمي الوصفي، والتركيز على تحليل الاحتياجات التدريبية.	أجريت في أوغندا (هيئة الحياة البرية)، وركزت على تدريب تخصصي في الحفاظ على البيئة.
دراسة Yusuf & Abiddin (2018)	التركيز على تحسين المعارف والمهارات، والاهتمام بالتدريب الميداني.	استخدمت المنهج "النوعي" (Qualitative) ومراجعة الأدبيات، بينما الحالية كمية إحصائية.
دراسة Szabó et al (2017)	البحث في إدارة الأداء وتطوير الكفاءات البشرية.	ركزت على المقارنة بين الشركات الكبرى والصغيرة ومعايير التقييم النوعية.
دراسة Zainol et al (2015)	استخدام الاستبيان كأداة، والهدف هو تحسين أداء الموظفين.	أجريت في ماليزيا (وكالة أمنية)، وركزت على "الدافعية" كمتغير وسيط.
دراسة Nassazi (2013)	تقييم أثر التدريب على الأداء، واستخدام أساليب العرض والنقاش.	أجريت في قطاع الاتصالات بأوغندا، وشملت شركات كبرى مثل MTN.

خلاصة الفصل:

ختاماً لما تم استعراضه، يمكن القول إن هذا الفصل قد رسم معالم الإطار المفاهيمي للارتباط الوثيق بين فعالية البرامج التدريبية ومستوى أداء الموظفين، موضحاً أن الاستثمار في رأس المال البشري ليس مجرد إجراء تنظيمي روتيني بل هو ضرورة حتمية لتعزيز التنافسية والفعالية التنظيمية. لقد ساهم الإلمام بالمبادئ والنظريات المفسرة للأداء في بناء رؤية شاملة حول العوامل النفسية والتنظيمية التي تحفز الموظف نحو العطاء، بينما أتاح استقصاء الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية فرصة لتحديد الفجوات البحثية وتأطير الدراسة الحالية ضمن سياق علمي متراكم. وبناءً على هذه القاعدة النظرية المتينة، يصبح الطريق ممهداً للانتقال من حيز التنظير إلى حيز التحليل الميداني، وذلك بغرض اختبار هذه المفاهيم على أرض الواقع في بلدية غرداية، مما يضمن خروج الدراسة بنتائج موضوعية تعكس العلاقة التأثيرية للتدريب على كفاءة المرفق العام واستجابة العاملين فيه للتحسين المستمر.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تبحث الدراسة الحالية في دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية، وضمن الإطار العملي لها سوف يتم استعراض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر منهجية، مثل: المنهج المتبع، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى إجراء اختبارات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان)، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأخيراً عرض الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية المناسبة للتعرف على خصائص البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، وكذا تحديد الاتجاهات العامة لإجاباتهم نحو متغيرات الدراسة وأبعادها (تخطيط البرامج التدريبية، محتوى البرنامج، والبيئة والوسائل) وعلاقتها بالمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

وأخيراً، فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الجزئية لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها وربطها بالبيئة التنظيمية للبلدية. وبناءً على ما تقدم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

❖ **المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات المستخدمة).**

❖ **المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وخصائص العينة.**

❖ **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات المستخدمة)

يهدف هذا المبحث إلى استعراض معالم المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى استعراض النموذج المقترح وتوضيح كيفية تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها:

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها الميدانية وإعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب التحليل، الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها بدقة، ويعبر عنها تعبيراً علمياً كمياً وكيفياً، وذلك بهدف استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة. كما يعتمد هذا المنهج إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية تسهم في تطوير الواقع الإداري وتحسينه.

وقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: وتشمل المعلومات والبيانات النظرية التي تم استقاؤها من الدراسات السابقة المنشورة،

بالإضافة إلى الكتب، والمقالات العلمية، والمجلات المتخصصة، والأطروحات الجامعية ذات الصلة بموضوع فعالية البرامج التدريبية و أداء العاملين.

2. المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال تطوير أداة الدراسة الممثلة

في الاستبيان والتي وُضعت على موظفي بلدية غرداية كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

تُصنف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية؛ نظراً لأنها استندت بشكل أساسي في جمع بياناتها الأولية على أداة الاستبيان التي تم تطويرها وتوزيعها على موظفي بلدية غرداية (المؤسسة محل الدراسة) لاستقصاء آرائهم وتحليلها إحصائياً.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة الحالية على متغيرين أساسيين (تابع و مستقل) يمثلان النموذج المقترح، وتم قياسهما كالتالي:

1. المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) : ويتمثل في مستوى كفاءة وإنتاجية الموظفين ببلدية غرداية.

ويُقاس هذا المتغير بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين حول درجة موافقتهم على الفقرات

المقترحة له في الجزء الثالث من الاستبيان والمتمثلة في 10 فقرات (من العبارة 30 إلى العبارة 39).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2. المتغير المستقل (فعالية البرامج التدريبية): يقياس بالمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول درجة موافقتهم على الفقرات المخصصة له في الجزء الثاني من الاستبيان، والمتمثلة في 29 فقرة تدرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

✓ بُعد تخطيط البرامج التدريبية: ويضم 10 فقرات (من العبارة 01 إلى 10).

✓ بُعد محتوى البرنامج التدريبي: ويضم 10 فقرات (من العبارة 11 إلى 20).

✓ بُعد بيئة التدريب والوسائل: ويضم 9 فقرات (من العبارة 21 إلى 29).

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة (الاستبيان):

نستعرض في هذا المطلب تعريفاً شاملاً بالأداة الأساسية المستخدمة في جمع البيانات الضرورية لإنجاز الشق التطبيقي للدراسة، وذلك وفقاً للفروع التالية:

الفرع الأول: هيكل الاستبيان ومكوناته

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتألّف في صيغته النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

1) الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): ويحتوي على الأسئلة التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، وتشمل

سنة متغيرات شخصية ووظيفية هي: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في البلدية، والمسمى الوظيفي).

2) الجزء الثاني (محاور المتغير المستقل): وخصص لقياس أبعاد "فعالية البرامج التدريبية" الثلاثة (التخطيط، المحتوى، والبيئة والوسائل)، وعُبر عنها بـ 29 فقرة إيجابية الصياغة.

3) الجزء الثالث (محور المتغير التابع): وخصص لقياس "تحسين أداء العاملين" من خلال 10 فقرات تصف: الجودة، الإنتاجية، والالتزام وضغوط العمل.

وقد تم تدوين جميع فقرات الجزء الثاني والثالث لتتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي تتوزع درجاته كالتالي: موافق بدرجة عالية جداً (5)، موافق بدرجة عالية (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، غير موافق (2)، غير موافق على الإطلاق (1) كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (1-2) تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت

التصنيف	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

هذا وقد أعد الاستبيان بحيث يقوم المجيب بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيه، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً يتدرج تنازلياً من (5) إلى (1) وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)

لفحص الصدق الخارجي لأداة القياس، تم عرض الاستبيان في صيغته الأولى على عدد من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية (يُنظر الملحق رقم 02)، وذلك للاسترشاد بأرائهم حول مدى وضوح الفقرات، سلامة الصياغة اللغوية والتصميم، وبيان مدى انسجام العبارات وتطابقها مع الأبعاد والمتغيرات المقترحة، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة لتصبح الأداة في صورتها النهائية ملائمة لأهداف الدراسة.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) كأداة إحصائية أساسية لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقدرته على إعطاء نتائج مستقرة ومتوافقة لردود المبحوثين إذا ما أُعيد تطبيقه في ظروف مماثلة. وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل ألفا العام لجميع فقرات الاستبيان بلغ 98%، وهي نسبة مرتفعة جداً وتتجاوز النسبة المقبولة علمياً (60%)، مما يؤكد جاهزية وصلاحيّة البيانات للتحليل الإحصائي والاعتماد عليها بمصادقية عالية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة (بلدية غرداية)

تعتبر بلدية غرداية إحدى الجماعات المحلية الإقليمية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وتلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وتسيير الشؤون التتيموية، الإدارية، والاقتصادية على المستوى المحلي. وتعتمد البلدية في تحقيق أهدافها ورفع كفاءة مرفقها العام على العنصر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البشري؛ ومن هنا تبرز أهمية البرامج التدريبية الموجهة لموظفيها لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة الحالي بجميع الموظفين والعاملين الإداريين ببلدية غرداية. ونظراً لصعوبة حصر كافة أفراد المجتمع، تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة من الموظفين بلغت 89 والذين وُزعت عليهم استمارات الاستبيان كقاعدة أساسية لجمع البيانات.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في إطار التحليل الميداني، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالتكامل مع برنامج Microsoft Excel لتفريغ البيانات المجمعة وجدولتها، ولمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

1) **التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages)** واستخدمت كأدوات وصفية

أساسية لتبويب البيانات الخام، وتحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الموظفين ببلدية غرداية.

2) **المتوسطات الحسابية: (Mean)** واستخدمت لتحديد الاتجاه العام لإجابات الموظفين نحو عبارات

ومحاور الاستبيان، ومعرفة مستوى موافقتهم على واقع البرامج التدريبية ومستوى أدائهم.

3) **الانحراف المعياري: (Standard Deviation)** واستخدم لقياس مدى تشتت أو تقارب إجابات أفراد

العينة عن متوسطها الحسابي، لمعرفة درجة التجانس في آراء المبحوثين.

4) **معامل ثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** واستخدم للتحقق من مدى ثبات وصلاحية أداة

القياس والاتساق الداخلي لعباراتها قبل البدء في التحليل المتقدم.

5) **معامل ارتباط سبيرمان: (Spearman Correlation Coefficient)** واستخدم كاختبار معلمي

لتحديد طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين أبعاد فعالية البرامج التدريبية (التخطيط، المحتوى، البيئة

والوسائل) وبين تحسين أداء العاملين.

6) **اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف - سيميرنوف (K-S a 1 échantillon)** (للتأكد من أن

البيانات تتبع توزيع طبيعي أو غير طبيعي.

7) **اختبار Mann-Whitney U**: استخدم للكشف عن الفروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى

تحسين أداء العاملين ببلدية غرداية، والمقسومين إلى مجموعتين مستقلتين تبعاً لمستويات أبعاد فعالية

البرامج التدريبية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض وتحليل الإحصاءات الوصفية الخاصة بالبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ بهدف استخلاص مؤشرات كمية واضحة تعكس واقع مجتمع الدراسة في بلدية غرداية

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديموغرافية

الجدول رقم (2-2): توزيع افراد العينة وفقا للخصائص الديموغرافية

النوع الاجتماعي	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	63	70.8 %
	أنثى	26	29.2 %
	المجموع	89	100 %
الفئة العمرية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	22	24.7 %
	من 30 إلى 40 سنة	46	51.7 %
	من 41 إلى 50 سنة	11	12.4 %
	أكثر من 50 سنة	10	11.2 %
	المجموع	89	100 %
الحالة الاجتماعية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	36	40.4 %
	متزوج	38	42.7 %
	مطلق	15	16.9 %
	المجموع	89	100 %
المستوى التعليمي	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	17	19.1 %
	جامعي	46	51.7 %
	دراسات عليا	26	29.2 %
	المجموع	89	100 %
سنوات الخبرة في البلدية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أقل من 5 سنوات	41	46.1%
من 6 إلى 10 سنوات	17	19.1%
من 11 إلى 15 سنة	11	12.4%
16 سنة فأكثر	20	22.5%
المجموع	89	100%
الفئات	التكرارات	النسب المئوية
إطار	11	12.4%
تقني	17	19.1%
عامل تنفيذي	45	50.6%
رئيس مكتب	16	18.0%
المجموع	89	100%

المصدر: من اعداد الطالب

يُظهر الجدول رقم (2-2) التوزيع الهيكلي والتركيبى لأفراد عينة الدراسة المكونة من (89) موظفاً في بلدية غرداية، موزعين على ستة (06) متغيرات ديموغرافية ووظيفية أساسية. ومن خلال الفحص التحليلي للتكرارات والنسب المئوية، نستنتج ما يلي:

➔ يتضح من الجدول أن فئة "الذكور" تمثل النسبة الأكبر في العينة بتكرار بلغ (63) ذكراً، أي بنسبة (70.8%)، في حين بلغت فئة "الإناث" (26) "موظفة بنسبة قدرها (29.2%)، تعكس هذه النتيجة طبيعة قطاع الجماعات المحلية والإدارة البلدية في البيئة المحلية لولاية غرداية، حيث ما زالت الوظائف المرتبطة بالإدارة الميدانية، والخدمات التقنية، والتحركات الخارجية تجذب العنصر الرجالي بشكل أكبر، إضافة إلى الخصوصية الاجتماعية للمنطقة التي قد تؤثر في نمط تشغيل المرأة.

➔ تشير البيانات إلى أن فئة الشباب والكهول هي المهيمنة، حيث احتلت الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" المرتبة الأولى بتكرار (46) موظفاً ونسبة (51.7%)، تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة (24.7%)، بينما تساوت تقريباً الفئات العمرية المتقدمة (من 41 إلى 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) بنسب بلغت (12.4%) و(11.2%) على التوالي. تدل هذه المؤشرات على أن بلدية غرداية تتمتع ببنية بشرية شابة ونشطة (أكثر من 76% دون سن الأربعين). هذا المؤشر إيجابي جداً (التدريب والأداء)، فالأعمار الشابة تكون عادةً أكثر مرونة، وقابلية للتعلّم، واستجابة للبرامج التدريبية المعاصرة وتطبيقات التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

◀ يلاحظ تقارب كبير بين فئتي "متزوج" بتكرار (38) ونسبة (42.7%)، وفئة "أعزب" بتكرار (36) ونسبة (40.4%)، في حين شكلت فئة "مطلق" النسبة الأقل بتكرار (15) ونسبة (16.9%) يعود هذا التقارب إلى التركيبة العمرية الشابة للعينة؛ حيث إن قسماً كبيراً من الموظفين الجدد (دون سن 30) غير المتزوجين بعد، بينما تعكس النسبة الأخرى الاستقرار الاجتماعي الذي يسهم بدوره في تعزيز تركيز الموظف واستقراره الوظيفي داخل الإدارة.

◀ أظهرت النتائج أن الفئة ذات المستوى "الجامعي" (تدرج/ليسانس/ماستر) حلت في الصدارة بفارق واسع بتكرار بلغ (46) موظفاً ونسبة (51.7%)، تليها فئة الحاملين لشهادات "الدراسات العليا" (دكتوراه/ماجستير/مدارس كبرى) بنسبة (29.2%)، في حين انحصرت فئة "ثانوي فأقل" في نسبة (19.1%). هذا مؤشر إحصائي قوي جداً يثبت أن البلدية تمتلك كفاءات ورأس مال فكري ذو تأهيل علمي عالٍ (أكثر من 80% بمستوى جامعي وعالٍ). تربوياً ومنهجياً، ارتقاع المستوى التعليمي يسهل عملية استيعاب وتطبيق محتوى البرامج التدريبية، وينعكس مباشرة على جودة ودقة أداء المهام الإدارية اليومية.

◀ احتلت فئة الخبرة الحديثة "أقل من 5 سنوات" المرتبة الأولى بشكل لافت بتكرار (41) موظفاً ونسبة (46.1%)، تليها فئة الخبرة الطويلة 16 سنة فأكثر بنسبة (22.5%)، ثم فئة "من 6 إلى 10 سنوات" بنسبة (19.1%)، وأخيراً فئة "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة (12.4%). يكشف هذا التوزيع عن وجود تباين مهم؛ فالنسبة المرتفعة للخبرات الجديدة (أقل من 5 سنوات) تعكس موجات التوظيف الحديثة وعمليات الإدماج التي شهدتها البلديات مؤخراً، مما يبرز الحاجة الملحة والآنية لتصميم برامج تدريبية وتوجيهية مكثفة لهؤلاء الموظفين الجدد لتقليص فجوة الأداء بينهم وبين الفئة الخبيرة (أصحاب 16 سنة فأكثر) التي تمثل صمام الأمان الإداري للبلدية.

◀ يوضح الجدول أن فئة "عامل تنفيذي" حازت على الحصة الأكبر بتكرار (45) موظفاً ونسبة (50.6%)، تليها فئة "تقني" بنسبة (19.1%)، ثم "رئيس مكتب" بنسبة (18.0%)، وأخيراً فئة "إطار" بنسبة (12.4%). يتوافق هذا التوزيع تماماً مع الهرم التنظيمي التقليدي للإدارات العمومية والبلديات، حيث تتسع القاعدة دائماً لصالح الفئات التنفيذية التي تقوم بالمهام الروتينية ومعاملات المواطنين اليومية، وتضيق كلما صعدنا نحو الوظائف الإشرافية والقيادية (رؤساء المكاتب والإدارات)، وهو ما يستوجب تنويع أساليب التدريب (إداري، تقني، قيادي) لتلائم احتياجات كل مستوى وظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

يتم تبين الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة وهي فعالية البرامج التدريبية وكذا للمتغير

التابع وهو أداء العاملين ببلدية غرداية خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: المتغيرات المستقلة (أبعاد فعالية البرامج التدريبية)

يتم استعراض المقاييس الإحصائية الوصفية المناسبة لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد فعالية

البرامج التدريبية، وذلك وفقاً لخطوات القياس التالية:

المرحلة الأولى (مقياس الوزن والتكرار): تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان، حيث وُزعت الأوزان الرقمية على خمسة مستويات تبدأ من (موافق بدرجة عالية جداً = 5 درجات) وتنتهي عند (غير موافق على الإطلاق = درجة واحدة).

المرحلة الثانية (حساب المدى و تقسيم الفئات): لتفسير قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الناتجة عن التحليل الإحصائي، وتحديد درجة الموافقة الفعلية لكل عبارة أو بُعد،

تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (x) كما يلي:

- إذا كان (x) في الفئة [1- 8.1]، فيكون مستوى الموافقة منخفض جداً.
- إذا كان (x) في الفئة [1.81-6.2]، فيكون مستوى الموافقة منخفض.
- إذا كان (x) في الفئة [2.61-4.3]، فيكون مستوى الموافقة متوسط.
- إذا كان (x) في الفئة [3.41-2.4]، فيكون مستوى الموافقة مرتفع.
- إذا كان (x) في الفئة [4.21-5] فيكون مستوى الموافقة مرتفع جداً.

الجدول (2-3) درجة الموافقة حول أبعاد فعالية البرامج التدريبية حسب متوسط موافقتها.

البعد	ترتيب حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
محتوى البرنامج التدريبي	01	3.7483	1.20615	مرتفعة
بيئة التدريب و الوسائل	02	3.7278	1.11527	مرتفعة
تخطيط البرامج التدريبية	03	3.4764	1.34147	مرتفعة
كل الأبعاد		3.6482	1.14216	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يُظهر الجدول رقم (2-3) المؤشرات الإحصائية الإجمالية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الرتب، ودرجة الموافقة) لأبعاد المتغير المستقل "فعالية البرامج التدريبية" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب مستويات الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (89) موظفاً. ومن خلال القراءة التحليلية المعمقة لهذه البيانات، نستنتج ما يلي:

☑ جاء بُعد محتوى البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ونسبة الموافقة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7483) وانحراف معياري قدره (1.20615)، مما يشير إلى درجة موافقة "مرتفعة" (عالية) من قبل الموظفين المبحوثين.

☑ احتل بُعد بيئة التدريب والوسائل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.7278) وانحراف معياري بلغ (1.11527)، وبدرجة موافقة "مرتفعة" أيضاً، مسجلاً أدنى قيمة للانحراف المعياري بين الأبعاد الثلاثة.

☑ حلّ بُعد التخطيط في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.4764) وانحراف معياري قدره (1.34147)، وعلى الرغم من ترتيبه المتأخر، إلا أنه حافظ على درجة موافقة "مرتفعة" ضمن حدود مقياس ليكرت الخماسي.

تشير البيانات الإجمالية في نهاية الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "فعالية البرامج التدريبية" بجميع أبعاده المجتمعة قد بلغ (3.6482) وانحراف معياري إجمالي قدره (1.14216)، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن فئة درجة الموافقة "المرتفعة".

تؤكد هذه النتيجة الإجمالية المرتفعة أن بلدية غرداية تمتلك توجهاً استراتيجياً إيجابياً ومنظومة تدريبية ناجحة عموماً من وجهة نظر كادرها البشري. هذا التقييم المرتفع لـ "فعالية التدريب" (3.6482) يفسر منطقياً النتائج التي توصلنا إليها سابقاً في اختبار الفرضيات، حيث بدا واضحاً كيف انعكست هذه الفعالية إيجاباً وقادت مباشرة إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بالبلدية (والذي سجل متوسطاً عاماً مقداره 3.8899).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-4): درجة الموافقة حول بعد تخطيط البرامج التدريبية مرتبة حسب متوسط موافقتها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رقم الترتيب
01	قبل البدء في أي البرنامج التدريبي، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف.	3.2584	1.68906	مرتفعة	9
02	قبل وضع الخطة التدريبية يتم استشارتي أو استشارتنا حول المهارات التي نرغب في تطويرها.	3.4831	1.53084	مرتفعة	5
03	أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومحددة قبل البدء، وترتبط بين احتياجات الموظف وأهداف المؤسسة.	3.2022	1.67996	مرتفعة	10
04	يتم وضع جدول زمني للبرامج التدريبية يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة.	3.4831	1.53084	مرتفعة	6
05	تشارك الإدارة في عملية تحديد محتوى وأهداف التدريب قبل تطبيقه.	3.5955	1.32904	مرتفعة	3
06	يتم التخطيط لتنوع أساليب التدريب (محاضرات، ورش عمل، تطبيق عملي) مسبقاً وفق أهداف واضحة.	3.7191	1.38981	مرتفعة	1
07	يتم التخطيط للبرامج التدريبية بحيث توازن بين المهام اليومية للموظفين ووقت التدريب.	3.5618	1.49206	مرتفعة	4
08	يشعر الموظف أن مشاركته قد تم التخطيط لها بشكل منصف وفق احتياجاته.	3.4719	1.67257	مرتفعة	7
09	يتم إعداد الأدوات والوسائل التدريبية قبل البرنامج لضمان فعاليته.	3.3258	1.65677	مرتفعة	8
10	يشمل التخطيط متابعة تقدم الموظفين أثناء التدريب لضمان استفادته الكاملة.	3.6629	1.35633	مرتفعة	2

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

إجمالي بُعد تخطيط البرامج التدريبية	3.4764	1.34147	مرتفعة
-------------------------------------	--------	---------	--------

المصدر: من اعداد الطالب

يُظهر الجدول رقم (2-4) المؤشرات الإحصائية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة ($N = 89$) حول العبارات المكونة لبُعد "تخطيط البرامج التدريبية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.2022 و 3.7191) وهي قيم تقع بالكامل ضمن فئة درجة الموافقة "المرتفعة" (حسب المقياس الخماسي المعتمد) و فيما يلي سنقدم تحليل تفصيلي شامل للعبارات:

احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7191) وانحراف معياري (1.38981) والتي تنص على أنه "يتم التخطيط لتنوع أساليب التدريب مسبقاً". تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) المتعلقة بـ"متابعة تقدم الموظفين أثناء التدريب" بمتوسط (3.6629)، ثم العبارة رقم (05) الخاصة بـ"مشاركة الإدارة في تحديد المحتوى والأهداف" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.5955). تشير هذه الصدارة إلى نقطة قوة تنظيمية واضحة في البلدية؛ حيث يلمس الموظفون وجود تخطيط فني مسبق يحرص على تنوع الأساليب التدريبية (الجمع بين النظري والعملي)، بالتوازي مع وجود اهتمام إداري مباشر ومتابعة ميدانية أثناء سير العملية التدريبية لضمان جدية الاستفادة، وهو ما يعكس جدية اللجان التدريبية عند انطلاق الدورات.

جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.5618) والتي تشير إلى "الموازنة بين المهام اليومية ووقت التدريب". وتساوت العبارتان (02) و (04) في المرتبتين الخامسة والسادسة بمتوسط (3.4831) وانحراف معياري متطابق (1.53084) والمتعلقتان بـ"استشارة الموظفين حول المهارات المطلوبة" و"وضع جدول زمني يسمح بالمشاركة". تلتهم العبارة رقم (08) في المرتبة السابعة بمتوسط (3.4719) حول "شعور الموظف بالإنصاف". التفسير الإداري: يفسر هذا التقارب الحسابي وجود جهود مقبولة من الإدارة البلدية لتهيئة الظروف اللوجستية، مثل ضبط التوقيت لكي لا يتعطل سير المرفق العام (البلدية) ومحاولة إتاحة الفرص بالتساوي. إلا أن الارتفاع الملاحظ في الانحرافات المعيارية (والتي تجاوزت 1.49 و 1.53) يكشف عن تباين واضح في الآراء؛ مما يعني أن هذا الاستقرار في التوقيت والتنظيمي لا يستفيد منه جميع الموظفين بنفس الدرجة، ربما لاختلاف طبيعة المصالح (تقنية، إدارية، تنفيذية).

تذيلت الترتيب العبارات المرتبطة بالبناء القبلي للتدريب؛ حيث حلت العبارة رقم (09) في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.3258). تلتها العبارة رقم (01) في المرتبة التاسعة بمتوسط (3.2584) والتي تنص على أنه "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف قبل البدء". وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط (3.2022) وانحراف معياري (1.67996) والتي تتناول "وضوح أهداف البرنامج وربطها بين احتياجات الموظف وأهداف المؤسسة". هنا تكمن الفجوة التخطيطية الحقيقية للبلدية. إن تراجع العبارتين (01)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

و(03) إلى أدنى الترتيب، مع تسجيل أعلى قيم تشتت وانحراف معياري (1.68 و 1.67)، يعطي إشارة تحذيرية للمشرف على عملية التدريب أو المتحكم بها بأن عملية "تحليل الاحتياجات التدريبية" قبل تصميم البرامج تعاني من ضعف وصعوبة في التطبيق. الموظفون يشعرون أن التدريب أحياناً يُسقط عليهم دون دراسة دقيقة للمهارات الناقصة لديهم شخصياً، ودون ربط واضح بين أهداف الدورة وأهداف البلدية الاستراتيجية، مما يجعل أهداف البرامج ضبابية بالنسبة لهم في المراحل الأولى.

الجدول رقم (2-5): درجة الموافقة حول بعد محتوى البرنامج التدريبي مرتبة حسب متوسط موافقتها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رقم الترتيب
11	تُقدم المعلومات في البرنامج التدريبي بشكل واضح وسهل الفهم.	3.6966	1.44917	مرتفعة	7
12	تكون الموضوعات التدريبية مرتبطة بما يقوم به الموظف أثناء عمله اليومي.	3.8090	1.58025	مرتفعة	2
13	يغطي البرنامج التدريبي جميع المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف لأداء مهامه.	3.7978	1.42366	مرتفعة	3
14	تتميز المعلومات والمواد التدريبية بالحدثة والتوافق مع المستجدات المهنية في القطاع.	4.0337	1.40170	مرتفعة	1
15	يمكن تطبيق ما تعلمته في البرنامج مباشرة في بيئة العمل.	3.7528	1.44034	مرتفعة	5
16	الموضوعات المقدمة في البرنامج التدريبي تساعد الموظف على تطوير أدائه بشكل فعلي.	3.7528	1.47926	مرتفعة	6
17	يتميز المحتوى التدريبي المقدم بالتكامل بحيث لا يترك فجوات في المهارات المطلوبة.	3.5843	1.49855	مرتفعة	10

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

18	تساعد المعلومات والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي في التعامل مع المهام الصعبة.	3.6292	1.59817	مرتفعة	8
19	يزود محتوى البرنامج التدريبي الموظف بأدوات عملية لحل المشكلات اليومية في العمل.	3.6292	1.48769	مرتفعة	9
20	يقدم البرنامج التدريبي أمثلة واقعية تسهل فهم وتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة.	3.7978	1.50136	مرتفعة	4
	إجمالي بُعد محتوى البرنامج التدريبي	3.7483	1.20615	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب

يُظهر الجدول رقم (2-5) المؤشرات الإحصائية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة (N = 89) حول العبارات العشر المكونة لبُعد "محتوى البرنامج التدريبي". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.5843 و 4.0337 وهي قيم تقع بالكامل في فئة درجة الموافقة "المرتفعة"، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً ومستقراً لدى الموظفين تجاه طبيعة ونوعية المادة التدريبية المقدمة.

اعتلت العبارة رقم (14) صدارة الترتيب بمتوسط حسابي مميز قارب الدرجة الكاملة حيث بلغ (4.0337) وبانحراف معياري قدره (1.40170)، وهي العبارة التي تنص على أن "المعلومات والمواد التدريبية تتميز بالحدثة والتوافق مع المستجدات المهنية". تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) المتعلقة بـ"ارتباط الموضوعات بالعمل اليومي للموظف" بمتوسط بلغ (3.8090)، وجاءت العبارتان رقم (13) ورقم (20) في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي متطابق ومقداره (3.7978) واللذان تشيران إلى "تغطية البرنامج للمهارات والمعارف" و"تقديم أمثلة واقعية تسهل الفهم" على التوالي. تُثبت هذه الصدارة القوية نجاح الجهات المصممة للحقائب التدريبية ببلدية غرداية في مواكبة العصر؛ حيث يرى الموظفون أن المادة التدريبية ليست تقليدية أو مستهلكة، بل تنسم بـ"الحدثة والمواكبة المهنية" (مثل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقوانين البلدية المستحدثة). كما أن الارتباط الوثيق بالعمل اليومي والاعتماد على الأمثلة الواقعية جعل المحتوى التدريبي ملائماً للواقع الإداري للموظف وليس مجرد طروحات نظرية مجردة، مما رفع من منسوب دافعيتهم نحو التعلم والتطوير.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تساوت العبارتان رقم (15) ورقم (16) في المرتبتين الخامسة والسادسة بمتوسط حسابي متطابق تماماً قدره (3.7528)، واللذان تتناولان "إمكانية تطبيق ما تم تعلمه مباشرة في بيئة العمل" و"مساعدة الموضوعات على تطوير الأداء بشكل فعلي". تلتهم مباشرة في المرتبة السابعة العبارة رقم (11) بمتوسط قدره (3.6966) والمتعلقة بـ"تقديم المعلومات بشكل واضح وسهل الفهم". يعكس هذا التساوي الحسابي الدقيق الاستجابة العملية للمحتوى التدريبي؛ فالموظفون يؤكدون بشكل متزن أن المحتوى قابل للترجمة الفورية إلى سلوكيات عمل داخل مكاتب البلدية، وأنه يساهم بوضوح في تحسين مهاراتهم الفنية والتنفيذية. كما أن وضوح وسهولة لغة المحتوى أسهمت في إزالة اللبس وتسهيل استيعاب المعارف بمرونة.

تدليت الترتيب العبارات المرتبطة بالتعامل مع التحديات وحصر الفجوات؛ حيث جاءت العبارتان رقم (18) ورقم (19) في المرتبتين الثامنة والتاسعة بمتوسط حسابي متماثل بلغ (3.6292) واللذان تتصان على "مساعدة المهارات المكتسبة في التعامل مع المهام الصعبة" و"تزويد الموظف بأدوات عملية لحل المشكلات اليومية". واستقرت العبارة رقم (17) في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط بلغ (3.5843) وانحراف معياري (1.49855) والتي تشير إلى "تميز المحتوى بالتكامل بحيث لا يترك فجوات في المهارات". على الرغم من أن إجابات هذه الفئة تظل ضمن النطاق "المرتفع"، إلا أن تراجعها إلى أدنى الترتيب يكشف عن تلميح إداري هام من الموظفين؛ وهو أن المحتوى التدريبي ممتاز في شرح المهام العادية والمستجدات العامة، لكنه يحتاج إلى تعميق أكبر وتكثيف في الجوانب المتعلقة بـ"إدارة الأزمات، حل المشكلات المعقدة، والتعامل مع القضايا الإدارية الصعبة" التي تواجه موظف البلدية مع المرتفعين (المواطنين). كما أن العبارة الأخيرة تنبه إلى وجود بعض الفجوات المهارية البسيطة التي لم يغطيها المحتوى بالكامل نتيجة لعدم ربطه التام بالاحتياجات الفردية، وهو ما يتوافق تماماً مع القصور الذي كشفنا عنه سابقاً في بُعد التخطيط.

الجدول رقم (2-6): درجة الموافقة حول بعد بيئة التدريب والوسائل مرتبة حسب متوسط موافقتها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	رقم الترتيب
21	تُجهز قاعة التدريب بشكل جيد لتسهيل التعلم والمشاركة.	3.6854	1.44282	مرتفعة	6
22	تُستخدم في البرنامج التدريبي أدوات ووسائل كافية وملائمة للموضوعات المقدمة في التدريب.	3.8427	1.27831	مرتفعة	3

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

23	تُساعد الوسائل التعليمية المقدمة على فهم المادة بشكل أفضل.	3.9663	1.41782	مرتفعة	1
24	تتميز البيئة في قاعة التدريب بالراحة والتشجيع على التركيز.	3.8427	1.36431	مرتفعة	4
25	تعمل الأدوات التقنية مثل: (الحاسوب، العرض التقديمي، الأجهزة العملية) بشكل جيد.	3.3258	1.55048	مرتفعة	9
26	يحرص المدرب على توفير مناخ تفاعلي مشجع يسمح للموظف بالمشاركة الفعالة أثناء التدريب.	3.5618	1.40579	مرتفعة	8
27	تُساعد البيئة العامة للبرنامج التدريبي على التواصل مع الزملاء بشكل إيجابي.	3.6854	1.51954	مرتفعة	7
28	يتم استخدام وسائل تعليمية متنوعة تساعد على فهم الموضوعات المختلفة.	3.7416	1.54867	مرتفعة	5
29	جودة بيئة التدريب والوسائل المستخدمة مواكبة لمتطلبات البرنامج واحتياجاتك التدريبية.	3.8989	1.47744	مرتفعة	2
المعدل	إجمالي بُعد بيئة التدريب والوسائل	3.7278	1.11527	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب

يُظهر الجدول رقم (2-6) المؤشرات الإحصائية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة ($N = 89$) حول العبارات التسع المكونة لبُعد "بيئة التدريب والوسائل". وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.3258) و (3.9663)، وهي قيم تقع بالكامل ضمن فئة درجة الموافقة "المرتفعة" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس رضا وثقة معتبرة من قبل الموظفين بالظروف المادية والمناخية للتدريب.

احتلت العبارة رقم (23) صدارة الترتيب بمتوسط حسابي قوي بلغ (3.9663) وانحراف معياري (1.41782)، والتي تنص على أن "الوسائل التعليمية المقدمة تساعد على فهم المادة بشكل أفضل". تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (29) المتعلقة بـ "مواكبة جودة البيئة لمتطلبات البرنامج" بمتوسط بلغ (3.8989). وتساوت العبارتان رقم (22) ورقم (24) في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.8427)، واللذان

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تشير إلى "كافية وملائمة الأدوات والوسائل" و"تميز بيئة القاعة بالراحة والتركيز". تُثبت هذه الصدارة المتميزة أن بلدية غرداية نجحت بشكل قطعي في توفير اللوجستيات المادية اللازمة لإنجاح الدورات. الموظفون يلمسون بوضوح أن الوسائل المستخدمة (مثل المعينات السمعية والبصرية والمطبوعات) تُقرب المفاهيم وتُسهل الفهم، كما أن توفير قاعات مريحة ومشجعة على التركيز يساهم في عزل الموظف عن ضغوطات العمل اليومي وتفرغه ذهنياً للاستيعاب، وهو ما يفسر سبب ظهور هذا البُعد كأقوى متغير مؤثر في تحسين الأداء.

كما جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.7416) والتي تتناول "تنوع الوسائل التعليمية". وتطابقت العبارتان رقم (21) ورقم (27) تماماً في المرتبتين السادسة والسابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.6854) واللذان تشير إلى "تجهيز القاعة لتسهيل المشاركة" و"مساعدة البيئة العامة على التواصل الإيجابي مع الزملاء". يعكس هذا التوازن اللوجستي جودة البيئة التنظيمية والاجتماعية للتدريب؛ فبالإضافة إلى جاهزية القاعات المادية، فإنها صُممت ووُجهت بطريقة تسمح بالتفاعل وبناء علاقات تواصل إيجابية وتبادل للخبرات بين الموظفين من مختلف المصالح والأقسام، مما ينعكس لاحقاً على مرونة العمل الجماعي المتكامل داخل أروقة البلدية.

و لقد تذيلت الترتيب العبارات المرتبطة بالتطبيق التقني الصرف وبالمناخ التفاعلي للمدرب؛ حيث جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.5618) وانحراف (1.40579) والمتعلقة بـ"حرص المدرب على توفير مناخ تفاعلي مشجع". واستقرت العبارة رقم (25) في المرتبة التاسعة والأخيرة بفارق حسابي لافت بمتوسط بلغ (3.3258) وانحراف معياري قدره (1.55048)، والتي تنص على أن "الأدوات التقنية (الحاسوب، العرض التقديمي، الأجهزة العملية) تعمل بشكل جيد". بالرغم من أن هذه النتائج تظل في النطاق الإيجابي (مرتفعة)، إلا أن تراجع العبارة رقم (25) إلى ذيل الترتيب وبأعلى تشتت في الإجابات ينبّه الإدارة والباحث إلى فجوة تقنية تشغيلية. الموظفون يشيرون بطرف خفي إلى أن القاعات والوسائل النظرية ممتازة، ولكن عند الانتقال للتطبيق التقني الصرف (استخدام الحواسيب، شبكة الإنترنت، أو البرمجيات الخاصة بالبلدية)، تظهر بعض الأعطال التقنية أو عدم جاهزية بعض الأجهزة بشكل كامل ومستمر؛ مما قد يعيق جزئياً محاكاة الواقع العملي أثناء التدريب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

الجدول رقم (2-7): درجة الموافقة حول تحسين أداء العاملين مرتبة حسب متوسط موافقتها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	أحافظ على جودة العمل في المهام التي أقوم بها يومياً	3.7416	1.39421	مرتفعة	7
31	أتمكن من إنجاز كمية العمل المطلوبة مني في الوقت المحدد	4.0787	1.24522	مرتفعة	2
32	أحرص على التواجد المستمر في بيئة العمل لضمان انسيابية المهام وعدم تعطيل سلسلة الإنتاجية	3.8427	1.40534	مرتفعة	6
33	أستطيع إنجاز المهام الصعبة بفعالية	4.2472	1.10042	مرتفعة	1
34	أعمل بدقة واهتمام لتفادي الأخطاء في عملي	3.6966	1.66791	مرتفعة	8
35	أستطيع إدارة وقتي بين المهام المختلفة بشكل جيد	3.4494	1.63770	مرتفعة	10
36	أتمكن من التعامل مع ضغوط العمل اليومية بشكل مناسب	3.8652	1.63895	مرتفعة	5
37	أحافظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية طوال فترة العمل	3.9213	1.43989	مرتفعة	4
38	أتعامل بإيجابية مع المهام الجديدة والمسؤوليات الإضافية	4.0787	1.33335	مرتفعة	3
39	أشعر أن جهودي في العمل تسهم في تحسين أداء بلدية غرداية بشكل عام	3.9775	1.42205	مرتفعة	9
المعدل	إجمالي المتغير التابع (أداء العاملين)	3.8899	1.23785	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يُظهر الجدول رقم (2-7) المؤشرات الإحصائية لتوزيع استجابات أفراد عينة الدراسة ($N = 89$) حول العبارات العشر المكونة لمتغير: تحسين أداء العاملين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.4494 و 4.2472، وهي قيم تقع بالكامل في فئة درجة الموافقة "المرتفعة" (مع اقتراب بعضها من درجة الموافقة "مرتفعة جداً"). يعكس هذا المؤشر تقيماً ذاتياً عالياً وثقة مرتفعة من قبل الموظفين المبحوثين في مستويات أدائهم الوظيفي اليومي.

لقد احتلت العبارة رقم (33) رأس الترتيب حيث بلغ (4.2472) وبأقل قيمة انحراف معياري في الجدول بلغ (1.10042)، وهي التي تنص على "أستطيع إنجاز المهام الصعبة بفعالية". تلتها في المرتبتين الثانية والثالثة بتساوٍ في المتوسط الحسابي العبارة رقم (31) والمتعلقة بـ "إنجاز كمية العمل المطلوبة في الوقت المحدد" * والعبارة رقم (38) الخاصة بـ "التعامل بإيجابية مع المهام الجديدة والمسؤوليات الإضافية" * بمتوسط بلغ (4.0787) لكليهما. تُشير هذه الصدارة القوية وبأقل تشتت في الإجابات (1.10) إلى أن موظفي بلدية غرداية يمتلكون مستوى عالٍ جداً من الكفاءة الذاتية والقدرة على مواجهة التحديات الإدارية الفنية. هذا يعود بالأساس إلى تركيبة العينة التي تميزت بـ "الفتوة والمستوى التعليمي الجامعي والعالي" (أكثر من 80% جامعيون)، مما يمنحهم مرونة عالية في استيعاب المسؤوليات الإضافية والجديدة، والقدرة على تنظيم الجهود لإنهاء كميات العمل المطلوبة منهم في الآجال المحددة دون تأخير للمرفق العام.

و جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.9213) والممتدة حول "الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية طوال فترة العمل". تلتها العبارة رقم (36) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.8652) حول "التعامل مع ضغوط العمل اليومية". ثم حلت العبارة رقم (32) في المرتبة السادسة بمتوسط (3.8427) والمتعلقة بـ "التواجد المستمر لضمان انسيابية المهام" *. واستقرت العبارة رقم (30) في المرتبة السابعة بمتوسط (3.7416) حول "المحافظة على جودة العمل في المهام اليومية". يعكس هذا الترتيب المتوازن التزاماً مهنيّاً وأخلاقياً واضحاً من طرف الموظفين تجاه البلدية؛ فالإنتاجية المستمرة، ومحاولة ضبط النفس أمام ضغوطات المرتفقين (المواطنين) اليومية، والحرص على التواجد المستمر في المكاتب لتقادي تعطيل مصالح الناس، كلها مؤشرات سلوكية إيجابية تثبت تماسك الأداء اللوجستي والتنفيذي وكفاءة تسيير الوقت المتاح للعمل.

تراجعت نسبياً العبارات المرتبطة بإدارة الوقت الذاتي والدقة المطلقة والشعور بالأثر العام؛ حيث جاءت العبارة رقم (39) في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.9775) والخاصة بـ "الشعور بأن الجهود تسهم في تحسين أداء البلدية بشكل عام". تلتها العبارة رقم (34) في المرتبة التاسعة بمتوسط (3.6966) وانحراف (1.66791) وتنص على "أعمل بدقة واهتمام لتقادي الأخطاء". وتذيلت الترتيب العبارة رقم (35) في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط بلغ (3.4494) وانحراف معياري قدره (1.63770) والمتعلقة بـ "القدرة على إدارة الوقت بين المهام

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المختلفة بشكل جيد.*" على الرغم من بقاء هذه القيم في النطاق الإيجابي (مرتفعة)، إلا أن تراجع العبارة رقم (35) و(34) وبأعلى قيم تشتت وانحراف معياري (تجاوزت 1.63 و 1.66) يكشف للباحث عن "فجوة مهارية" هامة جداً؛ فالموظفون يواجهون صعوبة نسبية في "إدارة الوقت وتوزيعه بين المهام المتعددة" وفي "تحقيق الدقة المطلقة لتفادي الأخطاء".

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج والتحليلات التي تم التوصل إليها بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وذلك باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتحصل عليها، بهدف اختبار مدى صحتها وقبولها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها.

تنص الفرضية الأولى للدراسة على ما يلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين
تعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها".

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبائي كولموغوروف-سميرنوف، لتقييم مدى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، وقد تم صياغة فرضيتين على النحو التالي:

← الفرضية الصفرية (H_0): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

← الفرضية البديلة (H_1): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الإجمالية (المتوسطات)	اختبار كولموغوروف سميرنوف- (Kolmogorov- Smirnov)	مستوى المعنوية (Sig.)	اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)	مستوى المعنوية (Sig.)
تحسين أداء العاملين	0.267	0.000	0.814	0.000
تخطيط البرامج التدريبية	0.186	0.000	0.884	0.000
محتوى البرنامج التدريبي	0.189	0.000	0.867	0.000
بيئة التدريب والوسائل	0.164	0.000	0.898	0.000

المصدر: من إعداد الطالب

يُلاحظ من الجدول رقم (2-8) أن قيم مستوى المعنوية (Sig.) لجميع متغيرات الدراسة قد بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) في اختبار اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، مما يثبت إحصائياً انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي و بالتالي قبول صحة الفرضية العدمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

، وبناءً عليه تم تطبيق اختبار مان يتني اللامعلمي البديل عن الاختبار المعلمي ت تست للعينتين المستقلتين Independent T test لاختبار صحة الفرضيات المطروحة.

الفرع الثاني: معامل الارتباط سبيرمان.

نظراً لطبيعة البيانات المدروسة فقد تم الاعتماد على معامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman's rank) لتقدير مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة و الموضحة في الجدول رقم (2-9):

جدول رقم (2-9): مصفوفة معامل ارتباط "سبيرمان"

المتغيرات	تحسين أداء العاملين	تخطيط البرامج التدريبية	محتوى البرنامج التدريبي	بيئة التدريب والوسائل
تحسين أداء العاملين	1			
تخطيط البرامج التدريبية	0.667**	1		
محتوى البرنامج التدريبي	0.643**	0.750**	1	
بيئة التدريب والوسائل	0.708**	0.760**	0.886**	1

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالب

يُلاحظ من الجدول رقم (2-9) ما يلي:

- ✓ وجود علاقات ارتباطية موجبة (طردية) وقوية إحصائياً بين جميع أبعاد العملية التدريبية ومتغير تحسين أداء العاملين، حيث تراوحت المعاملات بين (0.643) كأقل قيمة لارتباط المحتوى بالأداء، و (0.708) كأعلى قيمة لارتباط بيئة التدريب بالأداء، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 .
- ✓ كما كشفت المصفوفة عن ارتباطات قوية موجبةً بين أبعاد فعالية البرامج التدريبية حيث:

- بلغ معامل الارتباط (0.886) بين بعد بيئة التدريب و الوسائل و محتوى البرنامج التدريبي.
- بلغ معامل الارتباط (0.76) بين بعد تخطيط البرنامج التدريبي و بيئة التدريب و الوسائل.
- بلغ معامل الارتباط (0.75) بين بعد تخطيط البرنامج التدريبي و محتوى البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

و ننتقل في الخطوة الموالية مباشرة إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها إحصائياً بالاعتماد على الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U Test) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): نتائج اختبار "مان ويتني للفرضية الأولى.

المتغير التابع	تخطيط البرامج التدريبية	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U قيمة	Z قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء العاملين	تخطيط منخفض	36	21.75	783.00	117.000	-7.058	*0.000	دالة إحصائياً
	تخطيط عالي	53	60.79	3222.00				
	المجموع	89						

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (2-10) نتائج اختبار "مان ويتني (Mann-Whitney)" للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها.

وتشير النتائج الإحصائية المعروضة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهريّة في تحسين أداء العاملين تُعزى لمستوى التخطيط، حيث بلغت قيمة الاختبار المحسوبة (117.000)، وقيمة الكسر الإحصائي Z بلغت (-7.058). وتتأكد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة من خلال قيمة مستوى المعنوية المحسوب والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائي المعتمد (0.05). وبناءً على هذا الإثبات الإحصائي، فإنه يتم رفض الفرضية الأولى، واستنتاج أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لتحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لمستوى تخطيط البرامج التدريبية فيها".

وعند تتبع اتجاه هذه الفروق ومن خلال المقارنة بين المجموعتين في جدول الرتب، يُلاحظ وجود اختلاف و ارتفاع لصالح الفئة التي قيمت التخطيط بأنه "عالي"؛ حيث سجلت متوسط رتب مرتفع قدره (60.79) بمجموع رتب بلغ (3222.00)، في حين سجلت الفئة التي ترى التخطيط "منخفضاً" متوسط رتب أدنى بكثير بلغ (21.75) وبمجموع رتب قدره (783.00). هذه النتائج تبين أنه كلما ارتفعت كفاءة التخطيط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المسبق للتدريب (من تحديد للاحتياجات وتوضيح للأهداف)، صاحبه تميز وارتفاع وازدهار ملموس في مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين مقارنة بزملائهم الذين يفتقرون لتخطيط فعال.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حمادوش وحواس، 2021) التي أجريت بمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، والتي أكدت نتائجها أن الفروق الإيجابية في كفاءة وإنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمرفق العام تظهر أن الموظفين الذين يتلقون برامج تدريبية مبنية على تحديد الاحتياجات الفعلية والتخطيط المسبق لمحتواها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

تنص الفرضية الثانية للدراسة على ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها"

ولاختبار صحة هذه الفرضية نستعرض نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): نتائج اختبار مان ويتني للفرضية الثانية

المتغير التابع	محتوى البرنامج التدريبي	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Mann-Whitney U	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء العاملين	محتوى منخفض	20	27.75	555.00	345.000	-3.421	*0.001	دالة إحصائية
	محتوى عالي	69	50.00	3450.00				
المجموع		89						

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (2-11) نتائج اختبار "مان ويتني (Mann-Whitney U)" للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها.

وتشير القراءة الإحصائية المعروضة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية في متغير تحسين أداء العاملين تُعزى لمحتوى البرنامج التدريبي، حيث بلغت قيمة الاختبار المحسوبة (345.000)، وقيمة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الكسر الإحصائي Z المحسوبة بلغت (-3.421) وتتأكد المعنوية أو الدلالة الاحصائية لهذه النتيجة من خلال قيمة مستوى المعنوية المحسوب والتي بلغت (0.001) ، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة الاحصائي المعتمد (0.05) وبناءً على هذا الإثبات الإحصائي، فإنه يتم رفض الفرضية الثانية واستنتاج أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لتحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها".

وعند تتبع اتجاه هذه الفروق المستخرجة من جدول الرتب، يُلاحظ وجود اختلاف وارتفاع لصالح الفئة التي قيمت محتوى البرامج التدريبية بأنه "عالي"؛ حيث سجلت متوسط رتب مرتفع قدره (50.00) بمجموع رتب بلغ (3450.00) ، في حين سجلت الفئة التي ترى المحتوى "منخفضاً" متوسط رتب أدنى بلغ (27.75) وبمجموع رتب قدره (555.00) . هذه النتائج تبين أنه كلما كان المحتوى التدريبي غنياً، واضحاً، ومصمماً بطريقة تلبي المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف فعلياً في عمله اليومي ببلدية غرداية، أسهم ذلك مباشرة في رفع كفاءته وتحسين أدائه الوظيفي مقارنة بزملائه الذين تلقوا محتوى تدريبياً تقليدياً أو ضعيفاً. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عباس، 2018) المنجزة على الجامعة السورية الخاصة، والتي أثبتت نتائجها وجود تباين وفروق حاسمة تظهر بشكل مباشر في مستويات مهارات المبحوثين وتحسين أدائهم الوظيفي داخل المنظمة، لصالح أولئك الذين استفادوا من برامج تتميز بجودة المحتوى التدريبي ومناسبته لاحتياجاتهم الفعلية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها.

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على ما يلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لبيئة التدريب و الوسائل فيها".

ولاختبار صحة هذه الفرضية نستعرض نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار "مان ويتني للفرضية الثالثة

المتغير التابع	بيئة التدريب والوسائل	العدد (N)	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Mann-Whitney U	Z قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
تحسين أداء العاملين	بيئة منخفضة	25	24.80	620.00	295.000	-4.650	*0.000	دالة إحصائية
	بيئة عالية	64	52.89	3385.00				
المجموع		89						

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (2-12) نتائج اختبار "مان ويتني (Mann-Whitney)" للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين حول تحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لبيئة التدريب و الوسائل فيها.

وتشير القراءة الإحصائية المعروضة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية في أداء العاملين تُعزى لبيئة التدريب والوسائل المستعملة، حيث بلغت قيمة الاختبار المحسوبة (295.000)، وقيمة الكسر الإحصائي Z المحسوبة بلغت (-4.650) و تتأكد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة من خلال قيمة مستوى المعنوية المحسوب والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائي المعتمد (0.05) وبناءً على هذه المعطيات الرقمية، فإنه يتم رفض الفرضية الثالثة واستنتاج أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لتحسين أداء العاملين في بلدية غرداية تُعزى لبيئة التدريب و الوسائل فيها".

وعند تتبع اتجاه هذه الفروق من خلال المقارنة بين المجموعتين في جدول الرتب، يُلاحظ وجود اختلاف و ارتفاع لصالح الفئة التي قيمت بيئة البرامج التدريبية والوسائل بأنها "عالية"؛ حيث سجلت متوسط رتب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع قدره (52.89) بمجموع رتب بلغ (3385.00)، في حين سجلت الفئة التي ترى البيئة والوسائل "منخفضة" متوسط رتب أدنى بلغ (24.80) وبمجموع رتب قدره (620.00)

ويعكس هذا التباين إيجابياً وواقعياً الدور الحاسم للمناخ التدريبي؛ فكلما كانت القاعات، التجهيزات، الوسائل السمعية البصرية، والظروف اللوجستية المحيطة بالعملية التدريبية مريحة ومتطورة، كلما زاد استيعاب الموظفين للمادة المعرفية وتفاعلها معها، وهو ما ينعكس على كفاءة أدائهم الميداني وتطبيقهم لما تم اكتسابه داخل مصالح بلدية غرداية، مقارنة بزملائهم الذين حظوا ببيئة تدريبية ضعيفة التجهيز والوسائل.

وتتطابق هذه النتيجة علمياً وميدانياً مع ما توصلت إليه دراسة (عبد السلام، 2018) ، والتي اختبرت الفرضية ذاتها وأكدت نتائجها وجود تباين وفروق إحصائية واضحة في مستويات نمو المهارات الفنية والمعرفية والإدارية للموظفين، تظهر بشكل حتمي لصالح الفئات التي تتوفر لها جودة في البيئة التدريبية وأدواتها المتنوعة، مما يؤدي بدوره إلى تجويد العملية التنظيمية ورفع كفاءة الأداء العام والإنتاجية داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل :

تأسيسًا على التحليل الإحصائي الميداني لآراء أفراد عينة الدراسة ببلدية غرداية و البالغ عددهم 89 عامل، فقد تم تشخيص واقع فعالية البرامج التدريبية بأبعادها المختلفة وأثرها الجوهرى في تحسين أداء العاملين. وقد أسفرت الاختبارات الإحصائية عن مخرجات تؤكد في مجملها وجود تلازم طردي وارتباط وثيق بين أبعاد التدريب المبحوثة وتحسين أداء العاملين؛ حيث سجل متوسط أداء العاملين المعدل الإجمالي الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.8899) تعكس هذه النتيجة المرتفعة وجود كفاءة ذاتية، واستعداد معرفي كبير لدى المورد البشري بالمؤسسة — المتميز بالطاقة الشابة والمؤهل الجامعي — نحو إنجاز المهام بفعالية وتحمل المسؤوليات الوظيفية.

غير أن تحسين أداء العاملين يظل مرتبطاً وموجهاً بمدى فعالية المحاور التدريبية الثلاثة التي تم دراستها؛ إذ كشفت مصفوفة ارتباط الرتب لـ "سبيرمان بُعد" بيئة التدريب والوسائل "جاء في مقدمة المحاور الأكثر ارتباطاً وتلاحماً بالأداء بحيازته على أعلى معامل ارتباط قدره (0.708)، تلاه في القوة والترتيب بُعد "تخطيط البرامج التدريبية" بمعامل ارتباط بلغ (0.667)، ثم حلّ ثالثاً بُعد "محتوى البرنامج التدريبي" برابطة قوية بلغت (0.643).

وتأكيداً لهذه الروابط الاستكشافية، جاءت نتائج اختبار "مان ويتني (Mann-Whitney)" لتكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية في مستويات تحسين أداء العاملين تعزى لجميع المحاور التدريبية المبحوثة، بمستويات معنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائي المعتمد (0.05) وبناءً على هذه القرارات الإحصائية، تم رفض جميع الفرضيات الصفرية الثلاث للدراسة، وثبتت الفروق الإحصائية في تحسين أداء العاملين في بلدية غرداية و التي تعزى إلى كل بعد أبعاد فعالية البرامج التدريبية على حدا.

وتكاملاً مع تلك المؤشرات، تتقاطع نتائج هذه الدراسة وبشكل حتمي مع الأدبيات السابقة؛ حيث تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (حمادوش وحواس، 2021) في تأكيدها على دور التخطيط المسبق وتحديد الاحتياجات في تحسين أداء العاملين بالمرفق العام. كما تلتقي مع دراسة (عباس، 2018) في إبراز أهمية جودة ومناسبة المحتوى التدريبي لتطوير المهارات، ومع دراسة (عبد السلام، 2018) التي ركزت على الدور الحاسم للمناخ والبيئة اللوجستية المحفزة في تجويد الأداء العام وتطويره.

و في الجزء القادم سوف نلخص كل النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل مع تقديم توصيات لها و اقتراح آفاق مستقبلية للبحث.

الختام

تمهيد

تشكل عملية تدريب الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء وتطوير كفاءة الإدارة المحلية، لاسيما في ظل التحولات التنظيمية الحديثة التي تفرض على الجماعات المحلية الارتقاء بجودة خدماتها المرفقية. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع هذه العملية وعلاقتها الارتباطية بتحسين أداء العاملين ببلدية غرداية؛ حيث سمح الجانب النظري بضبط المفاهيم والأطر المفسرة لمتغيرات الدراسة، في حين تكفل الجانب التطبيقي الميداني بتقديم تحليل إحصائي وموضوعي لاتجاهات أفراد العينة، مستنداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبناءً على ما تم معالجته واختباره، يمكننا استعراض أبرز الاستنتاجات والتوصيات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث في موضوع الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على الوصف الإحصائي للمتغير التابع و المتغيرات المستقلة في الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- 1) حققت بلدية غرداية مستوى مرتفع من تحسين أداء العاملين فيها، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة الأفراد المبحوثين والذي بلغ (3.8899).
- 2) حققت بلدية غرداية مستوى مرتفع من فعالية البرامج التدريبية فيها، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة الأفراد المبحوثين والذي بلغ (3.6482) حيث احتل بعد محتوى البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى من درجة الموافقة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7483)، يليه بعد بيئة التدريب والوسائل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.7278)، ثم يليه بعد تخطيط البرامج التدريبية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.4764).
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لتخطيط البرامج التدريبية فيها.
- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لمحتوى البرنامج التدريبي فيها.
- 5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين في بلدية غرداية لتحسين أداء العاملين تعزى لبيئة التدريب و الوسائل فيها.

ثانياً: توصيات الدراسة

توصي الدراسة الحالية بلدية غرداية بما يلي:

- (1) التقييم المستمر لأداء العاملين: ربط مخرجات البرامج التدريبية بمنظومة تقييم الأداء الدوري للموظفين، لقياس مدى انتقال أثر التدريب (المهارات والمعارف المستجدة) إلى الممارسات الميدانية اليومية في المرفق البلدي.
- (2) تطوير بيئة التدريب اللوجستية: ضرورة الاستمرار في تحسين البيئة المكانية والمادية المخصصة للتدريب، وتوفير كافة الوسائل السمعية والبصرية والتكنولوجية الحديثة التي تضمن استيعاباً أكبر للمادة التدريبية، نظراً لكونها الشريان الأقوى ارتباطاً بالأداء.
- (3) عصنة وبناء محتوى تدريبي رصين: التركيز على صياغة محتويات تدريبية متطورة تتماشى مع متطلبات الرقمنة والإدارة الحديثة، وتتجاوز النمطية والروتين الوظيفي لتكسب الموظف مهارات تخصصية دقيقة.
- (4) معالجة الفجوات المهارية الحالية: تصميم برامج تدريبية عاجلة ومكثفة تستهدف قضايا "إدارة الوقت وضغوط العمل" و"آليات تحقيق الدقة اللامتناهية في المعاملات الإدارية" لتقليل نسب الأخطاء التنظيمية إلى حدها الأدنى.
- (5) تفعيل تخطيط التدريب التشاركي: إرساء آلية علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين وإشراكهم في صياغة الأهداف، مع الاعتماد على معيار الكفاءة والمسار الوظيفي عند ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية.

ثالثاً: آفاق البحث المستقبلية.

تقترح الدراسة الحالية البحوث المستقبلية التالية استكمالاً لهذا المسار البحثي:

- (1) دراسة أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على كفاءة البرامج التدريبية في الجماعات المحلية. الجزائرية
- (2) تصميم نموذج مقترح لإعادة هندسة تكنولوجيا التدريب وعلاقته بالتميز المؤسسي للبلديات الجزائرية. دراسة مقارنة حول دور التدريب في تحسين المرفق العام بين البلديات والمؤسسات العمومية الاقتصادية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. الجيوسي. محمد رسلان و جاد الله. جميلة. (2000). الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة .الأردن.
2. الحراشنة. حسين محمد .(2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان. عمان، الأردن.
3. عدان. نبيلة. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
4. الفروخ. فايز عبد الرحمن. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان. عمان، الأردن.

❖ المقالات العلمية

1. بن عيشي. عمار. (2012). "مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة"، مجلة الحقيقة، المجلد (11)، العدد الأول، ص ص: 27-53.
2. بن فريجة . نجاه. (2024). "دور التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة بتيميتال "هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى - استخدام برنامج SPSS"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 17، العدد الأول.
3. بويعلی .نصيرة و زمام . نور الدين. (2018). "تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (7)، العدد (4)، ص ص: 233-249 .
4. حمادوش، عيسى و حواس. مولود. (2021). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد، (21)، العدد الأول، ص ص: 167-183.
5. شلقود. سهام. (2020). "واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات"، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ص: 134-150.
6. عبد المطلب. إبراهيم عبد السلام أحمد. (2018). "أثر البرنامج التدريبي على تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، ص ص: 8-25.
7. اللصاصمه. إبراهيم قفطان إبراهيم. (2021). "أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبدالله بن رواحه"، مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 74، ص ص: 62-81.

قائمة المراجع

8. مطلاوي. ربيع. (2023). "دور البرامج التدريبية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (16)، العدد الأول، ص ص: 3030-350.
9. منير عباس. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين: دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة". "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول.

❖ الأطروحات و الرسائل الجامعية

1. بكوش. عفاف. (2025). نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
2. بن علي. مهملي. (2018). صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة مجمع كوندور 2010-2015. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
3. بن يوب. دلال لبيض. خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر بوجعاتي محمود. مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة عباس 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
4. بورنان. خليل. (2019). دور البرامج التدريبية في تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارات الرياضية ودرجة توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
5. بويعلی. نصيرة. (2018). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية - بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
6. توفيق. عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. ساعد. صباح. (2013). بناء برنامج تدريبي لتنمية كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية لدى المعلمين: دراسة تجريبية على بعض معلمي المرحلة الابتدائية للطور الثاني ببلدية طولقة ولاية بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

قائمة المراجع

8. الشريف. طلال .(2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. عباس. جميلة .(2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية: دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري .أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر. الجزائر.
10. الغصين. إيهاب ربحي .(2012). أثر الإعلام الأمني على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
11. الفقي. جليلة (2019). فاعلية برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات التعلم التعاوني في تطوير كفايات المعلمين التدريسية بمرحلة التعليم الابتدائي: دراسة تجريبية بمدينة ورقلة .أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
12. الهاجري. عذاري سعود .(2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Assi, M. K., & Raju, V. (2020). "Evaluating training effectiveness: Critical studies in the last eight decades". **World Journal of Research and Review**, 11(1), 29 -35.
2. Lestari, D. A., & Deviastri, L. (2025). "Improving Employee Performance: The Role of Engagement, Transfer, Compensation, and Motivation in Work Productivity". **Research of Economics and Business**, 3(1), 21-32.
3. Mustafa-Sadiku, K. (2025). "The effects of training on improving employee performance". **International Journal of Scientific and Research Publications**, 15(2), 2250-3153.
4. Nassazi, A. (2013). **Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda**. Bachelor's thesis, University of Applied Sciences, Vaasa, Finland.
5. Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2019). "The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction. *Advances in Economics*", **Business and Management Research**, (10), 583-589.
6. Sherifah, N. K., Osunsan, O. K., Tom, M., & Sarah, N. (2019). "Effect of training and development on employee performance at Uganda Wildlife Authority". **International Journal of Research in Business and Management**, (10), 41-51.
7. Szabó, P., Míkva, M., Vaňová, J., & Marková, P. (2017). "Employees' Performance in the Context of Problems of its Measurement and Evaluation in Practice". **International Journal of Economic, Commerce and Management**, 10 (7), 41-51.
8. Uslu, D., Marcus, J., & Kisbu-Sakarya, Y. (n.d.). "Toward optimized effectiveness of employee training programs: A meta-analysis". **Journal of Personnel Psychology**, 21(2):49-65.
9. Yusuf, M. A., & Abiddin, N. Z. (2018). "Relationship between Training and Job Performance to Enhance Human Resource Development". **EDUCARE: International Journal for Educational Studies**. 11(1), 49-58.
10. Zainol, N. A. et al. (2015). "Training Program and Job Performance: The Role of Training Motivation". **Procedia Economics and Finance**. Volume 10, 281-288.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة غرداية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - تخصص ماستر إدارة موارد بشرية

استبيان حول موضوع:

دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بلدية غرداية -

أخي/أختي الموظف/ة،

تحية طيبة وبعد،

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد للإنجاز مذكرة ماستر بعنوان دور فعالية البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بلدية غرداية - ونظرا لأهمية إجابكم في الوصول إلى نتائج الدراسة، نرجو منكم الإجابة على أجزاء الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي المناسبة من وجهة نظركم الشخصية، علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لك تعاونك ومساهمته في إنجاح هذه الدراسة.

أشرف: أ. د . إيمان بوقرة

اعداد الطالب: مهدي دادي بابا

تحسين أداء العاملين

هو تحسين مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية من حيث: الجودة، الإنتاجية، الالتزام، والقدرة على الاستمرار في العمل، ويمكن ملاحظته من خلال سلوكياته وأدائه في

؟

فعالية البرامج التدريبية

هو مدى قدرة البرامج التدريبية على تحسين كفاءة الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة، ويمكن ملاحظته من خلال: التخطيط الجيد، محتوى مناسب، ووسائل تدريب ملائمة.

قائمة الملاحق

الجزء الأول : البيانات الديموغرافية.

1- النوع الاجتماعي	
☐ ذكر	☐ أنثى
2- الفئة العمرية	
☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 سنة	☐ أكثر من 50 سنة
3- الحالة الاجتماعية	
☐ أعزب	☐ متزوج
☐ مطلق	☐ أرمل
4- المستوى التعليمي	
☐ ثانوي فأقل	☐ جامعي
☐ دراسات عليا	☐ شهادة أخرى ☐ أذكرها:
5- سنوات الخبرة في البلدية:	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنة	☐ 16 سنة فأكثر
6- المسمى الوظيفي	
☐ إطار	☐ تقني
☐ عامل تنفيذي	☐ منصب وظيفي آخر ☐ . اذكره:

الجزء الثاني: فعالية البرامج التدريبية.

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا 5	موافق بدرجة عالية 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق على الإطلاق 1
البعد الأول: تخطيط البرامج التدريبية: هو مدى كفاءة إعداد البرنامج التدريبي من حيث: تحديد الاحتياجات، وضوح الأهداف، تنوع الأساليب، الجدولة المناسبة، ومشاركة الإدارة والموظفين، ويمكن ملاحظته من خلال آراء الموظفين حول تنظيم البرنامج.						
01.	قبل البدء في أي البرنامج التدريبي، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف.					

قائمة الملاحق

					02. قبل وضع الخطة التدريبية يتم استشارتي أو استشارتنا حول المهارات التي نرغب في تطويرها.
					03. أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومحددة قبل البدء، وترتبط بين احتياجات الموظف وأهداف المؤسسة.
					04. يتم وضع جدول زمني للبرامج التدريبية يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة.
					05. تشارك الإدارة في عملية تحديد محتوى وأهداف التدريب قبل تطبيقه.
					06. يتم التخطيط لتنوع أساليب التدريب (محاضرات، ورش عمل، تطبيق عملي) مسبقًا وفق أهداف واضحة
					07. يتم التخطيط للبرامج التدريبية بحيث توازن بين المهام اليومية للموظفين ووقت التدريب.
					08. يشعر الموظف أن مشاركته قد تم التخطيط لها بشكل منصف وفق احتياجاته.
					09. يتم إعداد الأدوات والوسائل التدريبية قبل البرنامج لضمان فعاليته.
					10. يشمل التخطيط متابعة تقدم الموظفي أثناء التدريب لضمان استفادته الكاملة.
البعد الثاني: محتوى البرنامج التدريبي: هو مدى جودة وملاءمة المعلومات والموضوعات التي يقدمها البرنامج التدريبي، ومدى إمكانية تطبيقها في العمل.					
					11. تُقدم المعلومات في البرنامج التدريبي بشكل واضح وسهل الفهم.
					12. تكون الموضوعات التدريبية مرتبطة بما يقوم به الموظف أثناء عمله اليومي.
					13. يغطي البرنامج التدريبي جميع المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف لأداء مهامه .
					14. تتميز المعلومات والمواد التدريبية بالحدثاثة و التوافق مع المستجدات المهنية في القطاع .
					15. يمكن تطبيق ما تعلمته في البرنامج مباشرة في بيئة العمل .
					16. الموضوعات المقدمة في البرنامج التدريبي تساعد الموظف على تطوير أدائه بشكل فعلي .
					17. يتميز المحتوى التدريبي المقدم بالتكامل بحيث لا يترك فجوات في المهارات المطلوبة .
					18. تساعد المعلومات والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي في التعامل مع المهام الصعبة .

قائمة الملاحق

19.	يزود محتوى البرنامج التدريبي الموظف بأدوات عملية لحل المشكلات اليومية في العمل .				
20.	يقدم البرنامج التدريبي أمثلة واقعية تسهل فهم وتطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة.				
البعد الثالث: بيئة التدريب و الوسائل: هو مدى ملائمة مكان التدريب و توفر القاعات المجهزة و جودة الوسائل التقنية و الخدمات اللوجستية و استخدام منصات التدريب عن بُعد عند الحاجة.					
21.	تُجهز قاعة التدريب بشكل جيد لتسهيل التعلم والمشاركة.				
22.	تُستخدم في البرنامج التدريبي أدوات و وسائل كافية و ملائمة للموضوعات المقدمة في التدريب .				
23.	تُساعد الوسائل التعليمية المقدمة على فهم المادة بشكل أفضل .				
24.	تتميز البيئة في قاعة التدريب بالراحة و التشجع على التركيز .				
25.	تعمل الأدوات التقنية مثل: (الحاسوب، العرض التقديمي، الأجهزة العملية) بشكل جيد .				
26.	يحرص المدرب على توفير مناخ تفاعلي مشجع يسمح للموظف بالمشاركة الفعالة اثناء التدريب.				
27.	تُساعد البيئة العامة للبرنامج التدريبي على التواصل مع الزملاء بشكل ايجابي .				
28.	يتم استخدام وسائل تعليمية متنوعة تساعد على فهم الموضوعات المختلفة .				
29.	جودة بيئة التدريب والوسائل المستخدمة مواكبة لمتطلبات البرنامج واحتياجاتك التدريبية.				

الجزء الثالث: تحسين أداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة عالية جدا 5	موافق بدرجة عالية 4	موافق بدرجة متوسطة 3	غير موافق 2	غير موافق على الإطلاق 1
30.	أحافظ على جودة العمل في المهام التي أقوم بها يوميًا .					
31.	أتمكن من إنجاز كمية العمل المطلوبة مني في الوقت المحدد .					
32.	أحرص على التواجد المستمر في بيئة العمل لضمان انسيابية المهام وعدم تعطيل سلسلة الإنتاجية					
33.	أستطيع إنجاز المهام الصعبة بفعالية .					

قائمة الملاحق

					أعمل بدقة واهتمام لتفادي الأخطاء في عملي .	34.
					أستطيع إدارة وقتي بين المهام المختلفة بشكل جيد .	35.
					أتمكن من التعامل مع ضغوط العمل اليومية بشكل مناسب .	36.
					أحافظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية طوال فترة العمل .	37.
					أتعامل بإيجابية مع المهام الجديدة والمسؤوليات الإضافية .	38.
					أشعر أن جهودي في العمل تسهم في تحسين أداء بلدية غرداية بشكل عام.	39.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
أ.د رميلة لعمور	أستاذ التعليم العالي	غرداية
د. محمد بلعربي	محاضر أ	غرداية
د. فاتح بلقاسم أولاد الهدار	محاضر ب	غرداية
د. ميلود بن علي	محاضر ب	غرداية

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات	
الاهداء	
ملخص	
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
IV	قائمة الملاحق
المقدمة	
1. توطئة	أ
2. مشكلة الدراسة	ب
4. فرضيات الدراسة	ب
5. أهمية الدراسة	ت
تنبع أهمية الدراسة من خلال	ت
6. مبررات اختيار الموضوع	ت
7. منهج الدراسة	ث
8. التعريفات الإجرائية	ث
9. حدود الدراسة	ج
10. هيكل الدراسة	ج
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريبية وأداء العاملين	
تمهيد	18
المبحث الأول: الاطار النظري للبرامج التدريبية و أداء العاملين	19
المطلب الأول: الإطار النظري للبرامج التدريبية	19
الفرع الأول: المفاهيم الأساسية للبرامج التدريبية	19
الفرع الثاني: تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية	25
المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين	31

قائمة الملاحق

31	الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لأداء العاملين
35	الفرع الثاني: أبعاد و محددات و عناصر أداء العاملين
39	الفرع الثالث: النظريات المفسرة لأداء العاملين
42	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
42	المطلب الأول: الدراسات العربية
47	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
52	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات المستخدمة)
58	المطلب الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها
58	الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة
58	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
58	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
59	المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)
59	الفرع الأول: هيكل الاستبيان ومكوناته
60	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري)
60	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
60	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
61	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
61	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
62	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للبيانات الديموغرافية
65	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
65	الفرع الأول: المتغيرات المستقلة (أبعاد فعالية البرامج التدريبية)
74	الفرع الثاني: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (تحسين أداء العاملين)

قائمة الملاحق

76	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
76	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
81	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion**



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في:

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : بوقرة الصفة في لجنة المناقشة : مشرفاً

بصفته عضواً في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة): محمد دادي سانا

و الطالب (ة):

شعبة : علم الاجتماع تخصص : دارة : صواري : بشرية

ب عنوان : دور فعالية السراج التدرسية في تحسن

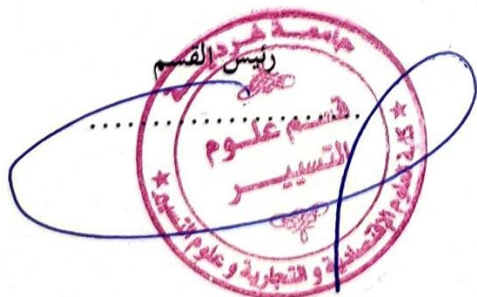
دعاء العائقة - راحة من الدنيا

.....

تاريخ المناقشة : 2026/16/3

أن الطالب (ة) / الطالبة، إلترم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

امضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح



A handwritten signature in blue ink, consisting of the letters 'mrc' in a cursive style, is written on a piece of lined paper. The signature is positioned in the center of the page, with the 'm' and 'r' connected and the 'c' following. The paper has horizontal blue lines and a vertical red margin line on the left side.