**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**


**مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس أكاديمي**

**في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**شعبة: علوم التسيير**

**تخصص:** إدارة اعمال

**بموضوع:**

# دور التدريب والتحفيز كألية لتحقيق الأداء العالي الجودة في المؤسسات الحديثة

## دراسة حالة في مؤسسة (SAN WATER)


**من اعداد الطالبين:**

ابي إسماعيل حجوجة زكرياء

الأطرش سعيد

**بإشراف الاستاذ:**

د.عقبة مخنان


**لجنة المناقشة:**

| | | |
|---|---|---|
| الاستاذ | أستاذ محاضر | رئيسا |
| د.عقبة مخنان | أستاذ محاضر | مشرفا ومقرر |
| د.//////// | أستاذ محاضر | مناقشا |

2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

# الإهداء

**دعواهم فيها سبحانك اللهم وتحيتهم فيها سلام وآخِرُ دَعْوَاهُم أَنِ الحَمْدُ لِلّهِ رَبِّ العَالَمِينَ "ص يونس10 الحمد لله عند البدء وعند الختام، من قال أنا لها نالها"**

**لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها**

**اهدي تخرجي إلى من كلله الله بالهيبة والوقار الى من احمل اسمه بكل فخر إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي من كان مصدر الدعم والعطاء سندي وقوتي وملاذي بعد الله " أبي الغالي "**

**أهدي تخرجي وحصاد ما زرعته سنين طويلة في سبيل العلم الى اليد الخفيفة التي زالت عني طريق الأشواك وغرست فيا حب العلم والتعلم داعمي الأول والسند في رحلتي من أخذت بيدي لإكمال هذا الطريق" أمي الغالية "**

**إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين**

**"أخواتي وأخي"**

**وإلى كل أصدقائي بدون استثناء إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة**

**إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني الله وإياكم إلى الخير.**

***الأطرش سعيد***

# الإهداء

**الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات**

**الحمد لله الذي طال في أعمارنا لنعيش هذه اللحظة من الفرحة والجزاء بعد التعب بعد مشوار طويل وبعد وبعد عقبات تم تجاوزها بفضل الله تعالى ، اهدي توفقي إلى التي حملتني وسهرت من أجل نجاحي وتكبيري على طاعة الله إلى أمي الغالية وقرة عيني**

**إلى سندي والذي صبر من إجلي وعمل وتعب من أجلنا لنكون خلفا له إلى ابي الغالي**

**وإلى سندي ومرجعي في الشدة بعد الله والوالدين إلى اخي الغالي و كتفي التي أميل إليها ، وإلى باقي أفراد عائلتي الذين كانو جزء من توفيقي إلى اخوالي وخالاتي واعمامي وعماتي وطبعا لن أنسي جدي وجدتي الذين وقفوا معي أيضا وساهمو في نجاحي**

**وإلى من جمعتني معهم الاقدار وأجمل علاقات المحبة والصداقة والذين ذقت معهم الحلو والمر وطبعا لن أنسى اساتذتي الذين قيل عنهم كادو ان يكونو رسل والله ولي التوفيق .**

***ابي إسماعيل احجوجة زكرياء***

# الشكر والتقدير

***اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا***

***وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"***

***أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذه المذكرة عقبة مخنان،***

***الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة وملاحظاته السديدة،***

***فجزاه الله عني خير الجزاء.***

***أتوجه بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم، الذين تفضلوا بقبول قراءة هذه المذكرة وتقويمها، والذين سيمنحونني من وقتهم وعلمهم ما يصوّب مساري ويغني بحثي.***

***والامتنان في أسمى معانيه أرفعه إلى عائلتي الغالية؛ إلى والديّ العزيزين اللذين كانا لي السند والملجأ، ودعواتهما هي الوقود الذي لم ينطفئ يوماً. وإلى إخوتي وأخواتي، الذين هيأوا لي سبل الراحة والهدوء لأتمم هذا الجهد.***

***كما لا يفوتني أن أشكر أصدقائي وزملائي الأوفياء، رفقاء الدرب الذين تقاسمت معهم عناء الدراسة ولذة الإنجاز، شكراً لكل من ساندني بكلمة طيبة، أو تشجيع صادق، أو مساعدة تقنية ومعرفية طوال فترة البحث.***

***وأخيراً، أهدي هذا النجاح لكل من علمنا حرفاً، ولكل من وضع بصمة أمل في قلوبنا.***

***نسأل الله أن يبارك في الجهود ويجعل هذا العمل نافعاً ومباركا.***

## ملخـص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب والتحفيز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة، حيث تم اتخاذ مؤسسة صناعية لاستراد اكسسوارات الحمام (san water) كنموذج للدراسة التطبيقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان موجه إلى عينة مكونة من 40 ولتحقيق الدقة الإحصائية، تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، أبرزها: أن التدريب يمثل وسيلة فعالة في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية، مما يساهم مباشرة في رفع مستوى الكفاءة وتحسين القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بجودة عالية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، أبرزها: أن التدريب يمثل وسيلة فعالة في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية، مما يساهم مباشرة في رفع مستوى الكفاءة وتحسين القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بجودة عالية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة أن التحفيز، خاصة عندما يرتكز على مبادئ العدالة والوضوح، يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي وتعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.



## كلمـات مفتاحية:

تدريب، تحفيز، جودة، مؤسسة SAN WATER.



**Abstract**:

This study aimed to highlight the role of training and motivation as a mechanism for achieving high-quality performance in modern institutions, where an industrial institution for importing bathroom accessories (san water) was taken as a model for the applied study.

The study adopted the descriptive analytical approach, where a questionnaire was designed directed to a sample of 40. To achieve statistical accuracy, the data were processed using the statistical program (SPSS). The study reached several key results, most notably: that training represents an effective means of developing workers' skills and developing their professional capabilities, which directly contributes to

raising the level of efficiency and improving the ability to perform the required tasks with high quality

The study reached several key conclusions, most notably: that training is an effective means of developing workers' skills and professional capabilities, which directly contributes to raising the level of efficiency and improving the ability to perform the required tasks with high quality. In light of these results, the study recommended that motivation, especially when based on the principles of fairness and clarity, leads to increased job satisfaction, enhanced sense of responsibility, and belonging among employees, which positively impacts the overall performance of the organization.

**Keywords**:

Training, Motivation, Quality, Organization SAN WATER .

# فهرس المحتويات


**الإطار النظري : دور التدريب و تحفيز كألية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة..... 5**

**تمهيد:..... 9**

**المبحث الاول :التدريب والتحفيز في المؤسسات الحديثة ..... 9**

**2.1.1المطلب الأول: تعريف التدريب والتحفيز ..... 9**

**2.1.2مكونات التدريب والتحفيز: ..... 11**

**2.1.3المطلب الثاني: أنواع ومراحل التدريب والتحفيز ..... 12**

**2.1.4المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدريب والتحفيز..... 16**

**2.1.5أهمية واهداف التحفيز:..... 19**

**المبحث الثاني: الأداء عالي الجودة وعلاقته بالتدريب التحفيز في المؤسسات الحديثة ..... 22**

**2.1.6المطلب الأول: تعريف الأداء والجودة ..... 22**

**2.1.7المطلب الثاني: خصائص أداء عالي الجودة..... 24**

**2.1.8المطلب الثالث: التكامل بين التدريب والتحفيز لتحقيق الجودة..... 24**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... 26**

**2.1.9المطلب الأول : دراسات عربية..... 26**

**2.1.10المطلب الثاني: دراسات أجنبية ..... 28**

**2.1.11المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ..... 28**

**الخلاصة: ..... 30**

**الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية..... ..... 22**

**تمهيد:..... 23**

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ومنهجية الدراسة..... 23**

3.1.1المطلب الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التظيمي..... 23
3.1.2المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة..... 24
المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات..... 24
3.1.3المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة..... 24
3.1.4المطلب الثاني: تحليل النتائج الاستبيان..... 25
3.1.5المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات..... 48
3.1.6المطلب الرابع: النتائج المتوصل اليها..... 51
الخلاصة:..... 51
التوصيات:..... 54
قائمة المراجع:.....55
الملاحق:.....57

# قائمة الجداول


| |
|---|
| جدول 2: توزيع العينة حسب الجنس ..... 25 |
| جدول 3:توزيع العينة حسب العمر ..... 26 |
| جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 26 |
| جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية ..... 27 |
| جدول 6:توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية ..... 28 |
| جدول 7: نوزيع أفراد العينة حسب المنصب ..... 29 |
| جدول 8: توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة العملية التدريبية ..... 30 |
| جدول 9: مساعد التدريب بشكل مباشر على تطوير المهارات المهنية ..... 31 |
| جدول 10: تناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الحالية ..... 32 |
| جدول 11: اختيار المتدربين ونوع التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ..... 33 |
| جدول 12: مساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوكي والأداء الوظيفي العام ..... 34 |
| جدول 13: توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة ونقل العملية التدريبية ..... 35 |
| جدول 14: توفر المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع حجم الجهد والمسؤولية ..... 36 |
| جدول 15: يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على معايير العدالة والشفافية ..... 37 |
| جدول 16: نظام التحفيز المتبع يزيد من دافعيتي للالتزام والانضباط في العمل ..... 38 |
| جدول 17: تشجع الإدارة الأداء المتميز من خلال حوافز معنوية ..... 39 |
| جدول 18: أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظف ..... 40 |
| جدول 19: تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب ..... 41 |
| جدول 20: يتميز أداء الموظفين بالثبات والاستقرار في مستويات التميز الفني ..... 42 |
| جدول 20: تسعى المؤسسة بجدية لتطبيق معايير الجودة الشاملة ..... 43 |
| جدول 21: تساهم الكوادر البشرية بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ..... 44 |
| جدول 22: تعتمد المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لضمان استدامة جودة الأداء ..... 45 |
| جدول 23: تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من جودتها التنظيمية ..... 46 |
| جدول 24: تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين العمليات لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة ..... 47 |

# المقدمة العامة:

تشهد المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن تطورات متسارعة نتيجة التقدم التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بينها، وأصبح لزامًا عليها البحث عن أساليب فعالة لتحسين أدائها والارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها. ولم يعد تحقيق الأداء المتميز يعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

وفي هذا الإطار، يبرز دور التدريب والتحفيز كأحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم المهنية. فالتدريب يساهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات وتحسين أدائهم، بينما يعمل التحفيز على زيادة دافعيتهم نحو العمل، وتعزيز روح الانتماء لديهم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء داخل المؤسسة.

كما أن تحقيق أداء عالي الجودة يتطلب تكاملًا بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها التدريب والتحفيز، حيث يسهم هذا التكامل في رفع الإنتاجية، تقليل الأخطاء، وتحقيق رضا العملاء. ومن هنا، أصبح الاهتمام بهاذين العنصرين ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى التميز والنجاح في بيئة عمل متغيرة.

وعليه، تكتسب دراسة دور التدريب والتحفيز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة أهمية بالغة، لما لها من تأثير مباشر على تحسين أداء العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

في ضوء ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يساهم التدريب والتحفيز في تحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين؟
- ما أثر التحفيز على جودة الأداء داخل المؤسسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين التدريب والتحفيز في تحقيق الأداء عالي الجودة؟

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للتدريب والتحفيز في تحقيق أداء عالي الجودة في مؤسسة.

**H1** : يساهم التدريب الفعال في تحسين مهارات العاملين مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء في مؤسسة.

**H2** : يؤثر التحفيز المادي بشكل إيجابي على جودة أداء العاملين في مؤسسة.

**H3** : التكامل بين التدريب والتحفيز يؤدي إلى تحقيق أداء عالي الجودة في مؤسسة.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- السعي نحو المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التركيز أكثر على الموارد البشرية.
- التأكيد على الدور الذي يلعبه كل من التدريب والتحفيز في إكساب الموارد البشرية المهارات والكفاءات اللازمة، ودفعهم إلى أداء عملهم بكل احترافية.
- التركيز على أهمية تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق أداء عالي الجودة للمؤسسات الاقتصادية.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظرًا للدور الذي يلعبه الأداء عالي الجودة في تحسين إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاقتصادية والتنظيمية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة.

كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير كفاءات العاملين من خلال التدريب وتحفيزهم من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في محاولة توضيح الدور الذي يؤديه كل من التدريب والتحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد المسيرين على تطوير إدارة الموارد البشرية وتحقيق أداء متميز ومستدام.

**أسباب اختيارنا للموضوع:**

- على أساس تخصصنا في إدارة الاعمال، واهتمامنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.
- شعورنا بالأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية، خاصة تدريبها وتحفيزها.
- الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية، واعتقادنا بانها مصدر الأداء عالي الجودة.

**المنهج المتبع:**

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي في الجانب النظري، لعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز والأداء الوظيفي

المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.

**حدود الدراسة:**

1. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة اقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة SAN WATER
2. **الحدود الزمنية:** تم انجاز هاته الدراسة في الفترة الممتدة من 15 افريل الى 25 ماي 2026.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من موظفين في شركة San water

**هيكل البحث:**

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن خطة المتبعة ستعالجه من خلال مقدمة عامة، فصل نظري، وفصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمة البحث كما يلي:

**الفصل الأول:** دراسة عن الإطار انظري حول دور التدريب والتحفز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة وقد اشتمل ثلاث مباحث حيث المبحث الأول قسم إلى ثلاث مطالب فقد تطرق المطلب الأول إلى تعريف التدريب والتحفيز اما المطلب الثاني إلى أنواع ومراحل التدريب والتحفيز اما المطلب الثالث إلى أهداف واهمية التدريب والتحفيز ، ثم كان المبحث الثاني حول الأداء عالي الجودة وعلاقته بالتدريب والتحفيز في المؤسسات وكان ذلك عبر ثلاث مطالب وكان المطلب الأول حول تعريف الأداء والجودة اما المطلب الثاني حول خصائص أداء عالي الجودة اما المطلب الثاني حول التكامل بين التدريب والتحفيز لتحقيق الجودة ، ثم كان المبحث الثالث يتمحور حول الدراسات السابقة وكان المطلب الأول حول دراسات عربية اما المطلب الثاني حول دراسات اجنبية اما المطلب الثالث مقارنة بين دراسة حالية ودراسة سابقة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا في الفصل الثاني إلى دراسة حالة حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول كان تقديم عام للمؤسسة ومنهجية الدراسة وقد قسم المبحث الأول الى مطلبين وكان المطلب الأول حول تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي وكان المطلب الثاني عن طرق وأدوات الدراسة، ثم بعد ذلك انتقلنا الى المبحث الثاني وكان

حول تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات وقد قسم الى ثلاث مطالب وكان المطلب الأول عن تحليل فقرات الدراسة وكان المطلب الثاني حول تحليل النتائج واختبار الفرضيات والمطلب الثالث حول النتائج المتوصل إليها.

# 1الإطار النظري: دور التدريب وتحفيز كألية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة

## تمهيد:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة تسعى للريادة والتميز في ظل التغيرات المعرفية والعلمية المتسارعة التي يشهدها عالمنا المعاصر. فلم يعد نجاح المنظمات مرهوناً فقط بما تمتلكه من موارد مادية، بل بمدى كفاءة طاقاتها البشرية وقدرتها على استغلال تلك الموارد بالشكل الأمثل .ومن هذا المنطلق، يبرز التدريب كأداة استراتيجية حتمية تهدف إلى إعداد وتنمية الفرد، وإكسابه المعارف والمهارات المتجددة التي تمكنه من مواكبة تحديات العصر وتحسين أدائه الوظيفي. إلا أن امتلاك المهارة وحده لا يكفي لضمان ديمومة العطاء؛ وهنا يأتي دور التحفيز كمحرك حيوي يبعث الرغبة في نفوس العاملين ويوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بحماس وإخلاص .إن العلاقة بين التدريب والتحفيز هي علاقة تكاملية بامتياز؛ فالتدريب يرفع من "القدرة على العمل"، بينما التحفيز يرفع من "الرغبة في العمل". وبتظافر هذين العنصرين، تكتمل منظومة الأداء المتميز، حيث يساهم وضع نظام فعال للحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعل من المهارات المكتسبة عبر التدريب طاقة إنتاجية ملموسة تساهم في نمو المؤسسة وازدهارها .سنحاول من خلال هذا الطرح استعراض الجوانب الجوهرية لكليهما، بدءاً من المفاهيم والأسس، وصولاً إلى الأساليب والنظريات التي تحكم منظومة التدريب والتحفيز داخل المؤسسة المعاصرة.

## المبحث الاول :التدريب والتحفيز في المؤسسات الحديثة

إن تحقيق التميز في أي منظومة يعتمد على ركيزتين أساسيتين لا تنفصلان: التدريب والتحفيز. فالتدريب هو الذي يمنح الإنسان "القدرة" على العمل من خلال تزويده بالمعرفة والمهارة، بينما التحفيز هو الذي يمنحه "الرغبة" والشغف للاستمرار والإنتاج ومنه يهدف هذا المبحث الى تعريف التدريب والتحفيز ومكوناتهم ومراحلهم واهدافهم واهميتهم.

### 1.1.1 المطلب الأول: تعريف التدريب والتحفيز

#### 1.1.1.1 تعريف التدريب:

**التعريف الأول:**

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسئولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة .وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادةً ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء

التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث.[1]

**التعريف الثاني:**

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهارى من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.2

**التعريف الشخصي:**

التدريب هي عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل او لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها وكذلك هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم بمهارة من اجل السير الحسن للمؤسسة.

### 1.1.1.2 تعريف التحفيز:

**التعريف الأول:**

التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة.3

**التعريف الثاني:**

تعرف عملية التحفيز بأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب.

---

[1] ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2006 ، القاهرة ، 118ص

[2] مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى ، 2007، القاهرة، مصر، ص 244

[3] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص 375

**التعريف الشخصي:**

مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، تهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

## 1.1.2 مكونات التدريب والتحفيز:

### 1.1.2.1 مكونات التدريب:

عناصر العملية التدريبية التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره. وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.
- تحديد أنواع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.

### 1.1.2.2 مكونات التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة متغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي :

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن ينفق وقتا ويبذل جهدا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

## 1.1.3 المطلب الثاني: أنواع ومراحل التدريب والتحفيز

### 1.1.3.1 أنواع التدريب:

على أي شركة او مؤسسة تحديد سياستها في التدريب وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي ستركز عليها الشركة وهناك العديد من أنواع التدريب التي تمثل الاختيارات المتاحة امام الشركة.4

وعلى الشركة اختيار النوع الذي يناسبها حسب نشاطها الحالي او المرتقب وتتعدد الاختيارات المتاحة وهي كالاتي:

**أ. التدريب حسب مرحلة التوظيف:**

- **توجيه الموظف الجديد:**

يحتاج الموظف الجديد الي مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد

**التدريب اثناء العمل:** ترغب المنظمات في بعض الأحيان على تقديم التدريب في موقع العمل، حتى تضمن كفاءة عالية في التدريب، حيث تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، وتكمن أهمية هذا التدريب الى أن كثيرًا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبًا مباشرًا على الآلة نفسها من المشرف عليه.

**التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تصبح معارف ومهارات الأفراد قديمة، بالأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وأنظمة وتكنولوجيا جديدة، يلزم تقديم التدريب المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة، تمكنهم من أداء العمل باستعمال الأنظمة الحديثة

**التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات التي يحتاجها عند نقله وترقيته.

**ب. التدريب حسب نوع الوظائف:**

- **التدريب المهني:**

---

[4] نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة للنشر والتوزيع ،2015،عمان الأردن، ص313

هو عملية تعليمية منظمة بهدف اكتساب الأفراد معارف تقنية ومهارات عملية

مرتبطة بمهنة أو حرفة معينة، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفق متطلبات سوق العمل

- **التدريب التخصصي:**

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

- **التدريب الإداري:**

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

**ج. انواع التدريب حسب مكانها:**[5]

- **التدريب داخل الشركة:**

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين، بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة

وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه، وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل

- **التدريب خارج الشركة:**

[5] نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص335

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل نشاطها التدريبي، أو جزءًا منه خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل

خارج الشركة، وربما خارج الدولة

### 1.1.3.2 مراحل التدريب:[6]

**1.تحديد اهداف الموظفين :**

ابدأ بفهم أهداف كل موظف وتحديد نقاط التقاطع بينها وبين أهداف المنشأة

**2.تحديد فجوات المهارات:**

قارن الأداء الحالي بالنتائج المستهدفة. هل توجد فجوة في المعرفة؟ هل هناك ضعف في أدوات معينة؟ هذا التحليل هو الأساس لأي خطة تدريب ناجحة.

**3. اختيار نوع التدريب وتقنياته:**

اختر الطريقة المناسبة حسب مستوى الموظف وتفضيلاته. هل تفضل فرقك التعلم عبر التدريب العملي؟ أم من خلال فيديوهات تعليمية؟ أم محاضرات مباشرة؟

بعض الأساليب تشمل:

التعلم من الزملاء(Peer Learning) ، المحاكاة(Simulations) ، دراسات الحالة، لعب الأدوار، التعلم الإلكتروني، التدريب الميداني والمحاضرات.

**4. تحديد أهداف قابلة للقياس:**

ضع مؤشرات أداء واضحة مثل:

- تقليل الأخطاء بنسبة 20%.
- زيادة رضا العملاء بمقدار نقطتين في التقييم.
- رفع عدد العمليات المكتملة شهريًا.

**5. قياس النتائج وتحسينها:**

[6] https://shiftat.sa/blog/6

بعد انتهاء التدريب، قارن الأداء قبل وبعد. اجمع ملاحظات الموظفين وراقب أثر التدريب على جودة العمل والإنتاجية.

### 1.1.3.3 أنواع التحفيز:

**أ- الحوافز المادية:**

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة في الأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية، وغيرها.

**ب- الحوافز المعنوية:**

وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها، وقبل الحديث عن التحفيز المعنوي، لابد أن نلقي نظرة على الحاجات الإنسانية التي يتوقف التحفيز الجيد على إشباعها

- **الحاجات الفسيولوجية** :كالحاجة للطعام، والماء، والنوم.
- **حاجات الأمان:** مثل الشعور بالأمان النفسي، والمعنوي، وكذلك المادي، كاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله.
- **الحاجات الاجتماعية:** كحاجة الفرد إلى الانتماء إلى جماعة وأصدقاء، يبادلونه الود والحب.
- **حاجات التقدير:** شعور الفرد بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين، أو التقدير الذاتي.
- **حاجات تحقيق الذات:** انطلاق الفرد بقدراته، ومواهبه ورغباته، إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه منه استعداداته أن يكون.

فلك أن تتأمل في أهمية تقدير الشخص وخطورته، فبتقديرك للشخص تكون قد أشبعت حاجة نفسية أساسية فيه، وبالتالي؛ تكون قد وصلت إلى أعماق قلبه، ولب فؤاده.

ومن ثم يصبح دور القائد هو ربط ما يجب على أتباعه إنجازه بما يشبع حاجاتهم الإنسانية؛ وهكذا يمكن للقادة الاستفادة بقوة من مبادئ نظرية ما سلو في دفع أتباعهم نحو الأهداف؛ من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة.[7]

[7] https://hrdiscussion.com

### 1.1.3.4 مراحل التحفيز:

**مرحلة الاستماع:**

بدلاً من فرض حوافز معلبة، اجلس معهم وافهم طموحاتهم ومخاوفهم.

- **مرحلة بناء الثقة:** إذا كان الموظف يخشى الوقوع في الخطأ، فلن يتحفز للإبداع مهما قدمت له من مكافآت.
- **مرحلة إعطاء المعنى:** عندما يشعر الموظف أن دوره (بطولة) وليس مجرد (وظيفة)، يشتعل حماسه الداخلي تلقائياً.
- **مرحلة المكافئة والتقدير:** الإنسان يحتاج أن يشعر بأن تعبه مرئي ومقدر من قبل الآخرين.
- **مرحلة الاستثمار في النمو:** عند تعليمه وتطويره وتدريبه يشعر بالتحفيز داخل الشركة ويجعل الموظف يشعر بان الشركة تستثمر في عقله أيضا وليس فقط وقته.

## 1.1.4 المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدريب والتحفيز

### 1.1.4.1 أهمية واهداف التدريب:

لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، تعتمد إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، لذا فان الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها

**1. أهمية التدريب:**

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعدادا صحيحا، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

وتتجلى هذه الأهمية في الجوانب الرئيسية الثلاثة الاتية:

**أ- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:**

تحقق البرامج التدريب بالنسبة للمؤسسة الفوائد التالية:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج ايجابية على المؤسسة.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهداها وتنفيذ سياساتها.
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.[8]

**ب-أهمية التدريب للأفراد العاملين:**

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يحسن التدريب الأفراد العاملين ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة امام الأفراد للتطوير والتمييز والترقية في العمل.
- يقلل التدريب من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.

[8] د، يوسف حجيم الطائي، د، عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، 2006، ص273.274

- يمكن ان يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من ادراكهم بأن المنظمة مكانا جيدا للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل او قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يزود التدريب الأفراد العاملين المعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يحسن الاتصالات بين الأفراد العاملين ويقوي تماسكهم في داخل المنظمة.

**ج-أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:**

يؤدي التدريب إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- طوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية. فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن ان تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

**2.اهداف التدريب:**

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- **زيادة الإنتاج:** أن زيادة مهارة القوى العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- **رفع الروح المعنوية:** حيث أن امتلاك المهارات العالية تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، مما يرفع الروح المعنوية لديهم.
- **قلة الأشراف:** أن التدريب يساعد العامل على أن يشرف هو بنفسه على أدائه، فالدورة التدريبية تقلل من الحاجة للأشراف.

- **الاقتصاد في الأنفاق:** لأن التدريب مردود أكثر من كلفته، فاستخدام الآلة بأصول، وبوسائل سليمة، يقلل النفقات، كما يقلل من حوادث العمل.
- **قلة في دوران العمل:** أن تدريب الأفراد، وزيادة مداركهم، يزيد من تعلقهم في العمل، ويحول دون تطلعهم للاشتغال خارج مؤسساتهم مما يؤدي إلى قلة في دوران العمل.
- **وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة:** حيث يشكل التدريب مصدراً مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانات المتوافرة في سوق العمل، وبذلك تتمكن المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي تحتاجها.[9]

## 1.1.5 أهمية واهداف التحفيز:

### 1) أهمية التحفيز:

يلعب التحفيز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم، وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

**أ -أهمية التحفيز على المستوى الفردي:**

تمكن أهمية التحفيز على المستوى الفردي فيما يلي:

- زيادة دخل الأفراد، من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها.
- زيادة رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، من خلال العدالة في تدعم الحوافز، والمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية.

[9] د، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص278

- التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فان الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.[10]

**ب- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات:**

تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعات فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز الجماعي إلى اتحاد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلها وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.[11]

**ج -أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة:**

تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي:12

- التكيف مع متطلبات البيعة الداخلية والخارجية: إذ يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء والأجور، الترقيات ...، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

---

[10] الياس قشوط، طويل ياسمينة، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في البينات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، ص، 07

[11] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص، 353.

[12] المرجع نفسه، ص،355

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة.[13]
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالنوعية والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة.

**2- اهداف التحفيز:**

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها، وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.[14]

ومن جهة أخرى، يمكن تحديد وإبراز أهداف التحفيز في هدفين أساسيين هما:

**الهدف الاقتصادي:** فمن خلال نظام الحوافز تسعى كل مؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها.

**الهدف المعنوي:** هذا الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من خلال عملية التحفيز، وبالتالي لابد لهذا التحفيز أن يساهم في إشباع بعض رغباته وحاجاته التي لابد من فهمها للتعامل معها.

---

[13] المرجع نفسه، ص،355

[14] سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010،عمان، الأردن، ص، البشرية142

## المبحث الثاني: الأداء عالي الجودة وعلاقته بالتدريب التحفيز في المؤسسات الحديثة

إن دراسة الأداء عالي الجودة في بيئة الأعمال المعاصرة لم تعد ترفاً فكرياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لحتمية البقاء والمنافسة. في هذا المدخل، سنستعرض المفهوم الحديث للأداء المتميز، وكيف يشكل التلاحم بين "التدريب" و"التحفيز" القوة المحركة للإنتاجية المستدامة.

### 1.1.6 المطلب الأول: تعريف الأداء والجودة

#### 1.1.6.1 الأداء:

**مفهوم الأداء:**

كلمة الأداء يرجع أصلها إلى الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني التنفيذ، الإنجاز، النتائج، أي أن الأداء تنفيذ للأعمال بناءا على مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لازال واسعا لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوما بسيطا بقياسات محددة يتفق عليه الجميع، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق مختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متحددة يتحدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة .15

**تعريف الأداء :**

يمكن تعريف الأداء بأنه الجهود مع القدرة على توجيه الجهود المبذولة والمدعومة من قبل السياسات التنظيمية لتحقيق بعض الأهداف.16

**الأداء هو وظيفة:**

---

[15] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن، ص37 ،ص38

[16] شيراز محمد خضر، منهجيات إدارة الموارد البشرية، المترجم فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع في لندن، الطبعة الأولى،2022، ص،30

- القدرة Ability :المهارات الأساسية التي يمتلكها الفرد والمطلوبة لإعطاء أداء معين يعزز من مستوى الأداء.
- الدافع Motivation :الأنشطة في إدارة الموارد البشرية المعنية بمساعدة الموظفين الذين يبذلون مستويات عالية من الطاقة ولتوجيه الأداء في الاتجاه المرغوب فيه.
- الفرصة Opportunity: الظروف التي يتم فيها الأداء يمكن أن تكون مثالية أو العكس.

### 1.1.6.2 تعريف الجودة:

**مفهوم الاول لجودة المنتوج:**

يمكن تعريف الجودة بعدة طرق حسب من يقوم بتعريفها، والمنتج التي تتصل به فهي، كما ورد تعريفها في قاموس أكسفورد الأمريكي، هي درجة أو مستوى من التميز.

اما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة هي مجموعة ملامح وخصائص منتج أو خدمة ماء يقع على عاتقها تلبية احتياجات معينة .17

**مفهوم الثاني لجودة المنتوج:**

من جانب آخر، يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها، ويمكن التمييز بين ثلاثة وجهات نظر مختلف 18.

- **جودة التصميم:** تتعلق ببعض الخصائص المميزة للسلعة، كأن يستخدم في تصنيعها مادة خام أفضل، أو أن يعتمد في إنتاجها على طريقة أفضل لتحقيق دقة أكبر، ومظهر أحسن للسلعة.
- **جودة الأداء:** وتعني خصائص التشغيل الأساسية للمنتج، وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها أي قدرتها على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة، وهذا ما يسمى بالجدارة أو الاعتمادية .
- **جودة الإنتاج:** هناك بعد آخر للجودة يعرف بجودة المطابقة للمواصفات، حيث تنتج هذه الأخيرة بالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج.

---

[17] محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، نشر بواسطة المنهل، 2014، ص،283

[18] المرجع نفسه، ص،284

ويمكن إجمال التعاريف السابقة بالقول بان الجودة هي قدرة منتوج معين أو خدمة ما على تحقيق مستوى معين من الإشباع والرضا لمستعملها أو مستهلكها، فقد نجعله يرغب في المزيد منها أو يمنع عن اقتنائها، وذلك بالنظر إلى الخصائص الداخلية لهذا المنتوج، وكيفية الحصول عليها إذا تعلق الأمر بالخدمة.

## 1.1.7 المطلب الثاني: خصائص أداء عالي الجودة

تتميز خدمات ومنتجات الأداء عالي الجودة بمطابقة المواصفات بدقة، وتلبية توقعات العملاء أو تجاوزها، مع الموثوقية، والاعتمادية العالية، وسهولة الاستخدام، والتحسين المستمر. تهدف هذه الخصائص إلى تقديم قيمة استثنائية (منتج جيد بسعر معقول) وضمان استمرارية العمل في بيئة تنافسية.

ومن أبرز خصائص الأداء عالي الجودة :

- **الموثوقية والاعتمادية:** القدرة على أداء الوظيفة المطلوبة بشكل صحيح ومستمر دون أعطال، مع دقة المنتج أو الخدمة في تلبية المواصفات.
- **إرضاء العميل:** التركيز المطلق على تحقيق رغبات الزبائن وتوقعاتهم المتغيرة وتوفير تجربة مستخدم فائقة.
- **الاستجابة والسرعة:** سرعة التعامل مع طلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى الكفاءة التشغيلية.
- **التحسين المستمر:** تبني نهج دائم لتطوير الأداء والجودة (مثل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بدلاً من التركيز فقط على الجودة النهائية.
- **الشمولية والالتزام الجماعي:** مسؤولية الجودة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة، من الإدارة إلى العاملين، لضمان أعلى مستويات المطابقة.
- **المظهر والجوانب الملموسة:** دقة المظهر الخارجي، وسهولة الاستخدام، وتوفر وسائل الأمان.
- **القيادة الاستراتيجية والتخطيط:** وجود رؤية واضحة للقيادة وتخطيط دقيق يضمن تماشي الجهود مع أهداف الجودة الشاملة وتكمن. [19]

## 1.1.8 المطلب الثالث: التكامل بين التدريب والتحفيز لتحقيق الجودة

اولا: الأبعاد المفاهيمية للتكامل (معادلة الأداء والجودة)

[19] فوزية قديد، مطبوعة إدارة الجودة، جامعة الجزائر 3، 2021/2020

ينطلق التكامل بين التدريب والتحفيز من قاعدة إدارية شهيرة تُعرف بـ معادلة الأداء:

القدرة ×الرغبة = الأداء

- التدريب (القدرة): يزود العاملين بالمعارف الفنية، والمهارات السلوكية، والتقنيات اللازمة لكشف الأخطاء وإصلاحها قبل وقوعها.

- التحفيز (الرغبة): يضمن تحويل هذه المهارات النظرية والعملية إلى واقع ملموس، ويدفع الموظف لتوظيف مهاراته بأقصى طاقة ممكنة تحقيقاً لمعايير الجودة.

- النتيجة الأكاديمية: إن غياب أحدهما يفرغ الآخر من محتواه؛ فالتدريب بلا تحفيز يؤدي إلى مهارات مجمدة (طاقة معطلة)، والتحفيز بلا تدريب يؤدي إلى حماس عشوائي يزيد من نسبة الأخطاء والهدر لغياب الكفاءة الفنية.

ثانيا: آليات التأثير التبادلي بين التدريب والتحفيز في ظل الجودة

تظهر العلاقة التكاملية من خلال الأثر الرجعي والمتبادل بين المتغيرين على النحو التالي:

1. التدريب كأداة تحفيزية (الحوافز المعنوية): إن إشراك المنظمة لموظفيها في برامج تدريبية متقدمة يُترجم لديهم كدليل على الاهتمام بمستقبلهم المهني وتطوير ذاتهم، مما يرفع من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وينعكس إيجاباً على إتقان العمل.

2. التحفيز كدافع للتعلم ونقل أثر التدريب: وجود نظام حوافز عادل وواضح يربط بين التميز في التدريب والمكافآت (المادية والمعنوية) يدفع الموظفين للمشاركة الفعالة في البرامج التدريبية، والحرص على تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلي لتحسين جودة المخرجات.

ثالثا: انعكاسات التكامل على مؤشرات الجودة الشاملة

يؤدي التناغم بين التدريب والتحفيز إلى تحقيق نتائج مباشرة على مستويات الجودة في المنظمة، أبرزها:

- تصفير العيوب (Zero Defects): التدريب يمنح العامل دقة المهارة، والتحفيز يمنحه اليقظة والضمير المهني، مما يسهم في إنتاج سلع أو تقديم خدمات خالية من العيوب من المرة الأولى.

- تفعيل التحسين المستمر (Kaizen): الموظف المؤهل والمحفز لا يكتفي بأداء عمله التقليدي، بل يمتلك القدرة والرغبة في تحليل مشكلات العمل واقتراح حلول ابتكارية لتطوير العمليات.

- تقليل تكاليف الجودة الرديئة: التكامل يقلل بشكل حاد من تكاليف إعادة العمل (Rework)، ونسب الهدر في المواد الخام، ووقت التعطل، نتيجة ارتفاع معدلات الكفاءة والمسؤولية لدى العاملين.

رابعا: شروط نجاح التكامل لتحسين الجودة (توصيات المطلب)

لضمان تفعيل هذا التكامل أكاديمياً وتطبيقياً، يجب توافر الشروط التالية:

- ربط المسار التدريبي بنظام الحوافز: أن ترتبط الترقيات والمكافآت بمدى نجاح الموظف في نقل أثر التدريب وتطبيقه لمعايير الجودة في قسمه.

- التدريب على أدوات الجودة: أن تركز البرامج التدريبية على أدوات الجودة الإحصائية وحل المشكلات، بالتوازي مع حوافز تمنح لأفضل فكرة أو مبادرة تحسينية.

- العدالة والشفافية: إرساء نظام حوافز موضوعي يعتمد على مؤشرات أداء قياسية (KPIs) واضحة لتقييم جودة عمل الموظف بعد تلقيه التدريب.

إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة لا يتوقف عند حدود تزويد العاملين بالمهارات الفنية عبر البرامج التدريبية المتطورة فحسب، بل يرتكز بالأساس على مدى دمج هذه البرامج بنظام حوافز كفوء ومستدام. فالتدريب يُمكّن الموظف من معرفة 'كيفية' أداء العمل الخالي من العيوب، في حين أن التحفيز (المادي والمعنوي) يخلق لديه 'الرغبة والالتزام الداخلي' لتطبيق هذه المعارف في الواقع الفعلي. ومن هنا، فإن التكامل بين التدريب والتحفيز يمثل القوة الدافعة لتحويل المهارات المكتسبة إلى سلوكيات جودة مستمرة، وبدون هذا التكامل المتبادل تظل الجهود التدريبية مجرد تكاليف مالية مهدرة تفتقر إلى التطبيق الفعلي، ويظل التحفيز طاقة عشوائية تفتقر إلى الكفاءة الفنية اللازمة لتقليل الهدر والأخطاء.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سوف نتناول في هدا المبحث أهم الدراسات السابقة، فقد تطرقنا الى تقسيمه الى ثلاث مطالب، والمطلب الأول كان حول الدراسات باللغة العربية والمطلب الثاني فكان حول الدراسات باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث فكان مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة.

### 1.1.9 المطلب الأول :دراسات عربية

**الدراسة الأولى:** عواطف، عطاالله، مذكرة ماستر إدارة اعمال بعنوان أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رباب سوف، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، ولتحقيق هذا الهدف استخدما الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدارها 95 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية،SPSS برنامج معالج الجداول ،Excelولاختبار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova)كما تم استخدام أساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى ان التدريب عامل فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة.

**الدراسة الثانية:** غداوية، جازية، بعنوان دور استراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ضل التحديات الراهنة، مؤسسة نفطال،2023.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره أحد الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على رفع مستويات أداء الأفراد من خلال عدة متغيرات أهمها زيادة رضاهم الوظيفي. حيث جاءت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من إطارات مؤسسة نفطال قدرت بـ 245 إطار، وتم تطبيق المنهج الكمي بالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحليل وتفسير العلاقة ما بين المتغيرات للتأكد من صحة الفرضيات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- غياب عوامل التحفيز بالمؤسسة يساهم في رفع مشاعر الاستياء لدى الإطارات ودفعهم إلى التهاون والتراجع في مستوى الأداء .
- يبقى الأجر المحفز الأساسي لتحقيق مشاعر الرضا لدى الإطارات .
- مستويات التحفيز والرضا تبقى دائما نسبية وهذا ما يعزز نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

**الدراسة الثالثة:** جربي عبد الحكيم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تحت عنوان دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، 2018/2017

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5%) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنويع في الحوافز المقدمة لهم، من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

### 1.1.10 المطلب الثاني: دراسة أجنبية

Isaac Twumasi, EFFECTS OF TRAINING AND MOTIVATION ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE, A CASE STUDY OF UNIVERSITY OF EDUCATION WINNEBA, KUMASI, 2018

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف تأثير التدريب والدوافع على أداء الموظفين في سياق بيئة الجامعة العامة. وكشفت نتائج الدراسة أن التدريب المنتظم للموظفين يعزز دافعيتهم لإظهار التزام كبير بالعمل. أي أن هناك علاقة مهمة بين التدريب ودافعية المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي .

ثانيًا كشفت الدراسة عن وجود علاقة إحصائية إيجابية مهمة بين التدريب وأداء الموظفين في العمل. وذلك لأن التدريب سيزود الموظفين بالمهارات اللازمة ويمكّنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل. أخيرًا، اكتشفت الدراسة وساطة كاملة الدافعية في العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين. وكشفت نتائج الدراسة أن تدريب الموظفين سيعزز أولاً دافعيتهم وثقتهم في أداء عملهم على أكمل وجه.

### 1.1.11 المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

| **وجه المقارنة** | Isaac Twumasi | جربي عبد الحكيم | غداوية جازية | عواطف عطاالله | الدراسة الحالية |
|---|---|---|---|---|---|
| **بلد الدراسة** | غانا | سطيف الجزائر | الجزائر | واد سوف الجزائر | الجزائر |
| **نوع المؤسسة** | مؤسسة | مؤسسات | شركة نفطال | اتصالات الجزائر | شركة صناعية |

| | تعليمية | اقتصادية | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **الموضوع الرئيسي** | اثار التدريب والتحفيز على أداء الموظف في العمل | دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام | دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري | أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية | دور التدريب والتحفيز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة |
| **الهدف الأساسي** | استكشاف تأثير التدريب والتحفيز على أداء الموظفين في سياق بيئة الجامعة | الكشف عن دور التدريب و تحفيز موارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام | رفع مستويات الأفراد | إثبات دور التدريب في المؤسسات الاقتصادية | الجمع بين التدريب والتحفيز لتحقيق أداء عالي الجودة |
| **المنهج المستخدم** | الوصفي التحليلي | وصفي تحليلي | المنهج الكمي | وصفي تحليلي | وصفي تحليلي |
| **أداة الدراسة** | استبيان الكتروني | الاستبانة | الاستبيان | الاستبيان | الاستبيان |
| **اهم النتائج** | كشفت ان التدريب المنتظم للموظفين يعزز دافعيتهم | ضرورة الاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز | غياب عوامل التحفيز بالمؤسسة يساهم في رفع | التدريب عامل فعال في المؤسسة إذ يمثل لركيزة الأساسية | التدريب يمثل وسيلة فعالة في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | لإظهار التزام كبير بالعمل | الموارد البشرية وتنويع الحوافز المقدمة لهم | مشاعر الاستياء لدى الإطارات ودفعهم للتهاون | في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة | المهنية، مما يساهم مباشرة في رفع مستوى الكفاءة وتحسين القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بجودة عالية |

.

## الخلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي خُصّص لمراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في التدريب والتحفيز والأداء عالي الجودة، باعتبارها من المواضيع الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وقد تبيّن من خلال الجانب النظري أن التدريب يُعد من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية، من خلال إكسابهم المعارف والخبرات التي تساعدهم على تحسين مستوى أدائهم ومواكبة متطلبات العمل. كما اتضح أن التحفيز بمختلف أنواعه، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يمثل عاملًا مهمًا في التأثير على سلوك العاملين ورفع مستوى دافعيتهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه وقياسه، وتوضيح العلاقة القائمة بين التدريب والتحفيز من جهة، وجودة الأداء من جهة أخرى، حيث أظهرت الأدبيات النظرية أن تحسين أداء العاملين لا يرتبط فقط بالكفاءة الفردية، بل يتأثر أيضًا بمدى اهتمام المؤسسة بتطوير مواردها البشرية وتحفيزها بشكل مستمر.

وفي الأخير، سمحت الدراسات السابقة المعروضة بتكوين تصور نظري واضح حول الموضوع، كما ساهمت في دعم الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من المناهج المعتمدة والنتائج المتوصل إليها، مما شكل قاعدة نظرية ومنهجية للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة.

# 2 الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب، التحفيز، والأداء عالي الجودة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى مساهمة التدريب والتحفيز في تحقيق أداء عالي الجودة لدى العاملين.

وسيتم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بنشاطها وهيكلها التنظيمي، ثم عرض منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، ليتم بعد ذلك تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة وصولًا إلى أهم النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ومنهجية الدراسة

### 2.1.1 المطلب الأول: تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

تُعد دراسة المؤسسة تُعد مؤسسة SAN WATER من المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال تجهيزات وملحقات الحمام، حيث بدأت نشاطها سنة 2013 كمحل صغير متخصص في استيراد إكسسوارات الحمام، قبل أن تشهد توسعًا تدريجيًا نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها وتطور نشاطها التجاري.

وفي سنة 2019 توسعت المؤسسة من خلال افتتاح محل ثانٍ بمنطقة الحميز بالجزائر العاصمة، ثم واصلت نموها خلال سنتي 2020 و2021 عبر إنشاء مصنع خاص بها والدخول في مجال الإنتاج المحلي، خاصة في صناعة المنتجات البلاستيكية، وهو ما ساهم في تطوير نشاطها وتحويلها من مجرد نشاط تجاري إلى مؤسسة تضم عدة أقسام إدارية وتنظيمية متخصصة.

وقد أصبحت المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي متكامل يضم عدة مصالح، من بينها قسم التسويق، قسم المبيعات، قسم الموارد البشرية، وقسم المحاسبة، وذلك بهدف تنظيم مختلف الأنشطة وتحسين سير العمل داخل المؤسسة.

كما توسعت المؤسسة في منتجاتها من خلال إنشاء عدة فروع متخصصة تتمثل في:

SAN WATER : المتخصص في إكسسوارات وملحقات الحمام العصرية.

SAN ELEC : المتخصص في مجال الإضاءة والتجهيزات الكهربائية.

SAN FILTER : المتخصص في صناعة وتوزيع أنظمة تصفية وتنقية المياه الموجهة للاستعمال المنزلي، خاصة المطبخي.

وتسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وتصاميم عصرية، مع التركيز على خدمات ما بعد البيع وتلبية احتياجات الزبائن، إضافة إلى المساهمة في تطوير الإنتاج المحلي وتحسين جودة المنتجات الوطنية.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، فيتكون من الإدارة العامة التي تشرف على مختلف الأقسام والمصالح الإدارية والإنتاجية، بما يضمن التنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### 2.1.2 المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد عليه لوصف واقع التدريب والتحفيز داخل المؤسسة، ومدى تأثيرهما على جودة الأداء لدى العاملين.

كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، واحتوى على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عمال المؤسسة بهدف التعرف على آرائهم حول التدريب والتحفيز والأداء الوظيفي.

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة، ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الجداول الإحصائية والنسب المئوية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

### 2.1.3 المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

بعد جمع الاستبيانات واسترجاعها من أفراد العينة، تم تفريغ البيانات وتحليلها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على آراء العاملين حول التدريب والتحفيز ومدى مساهمتهما في تحقيق أداء عالي الجودة داخل المؤسسة.

وقد تم تقسيم تحليل فقرات الدراسة إلى محورين أساسيين، حيث تناول المحور الأول التدريب داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، في حين خصص المحور الثاني لدراسة التحفيز وأثره على جودة الأداء الوظيفي. كما شمل التحليل عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس،

العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، وعدد الدورات التدريبية، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن خصائص أفراد العينة ومدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة.

وقد تم عرض نتائج الدراسة في شكل جداول إحصائية مدعمة بالتحليل والتفسير، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في مناقشة الفرضيات واستخلاص أهم النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

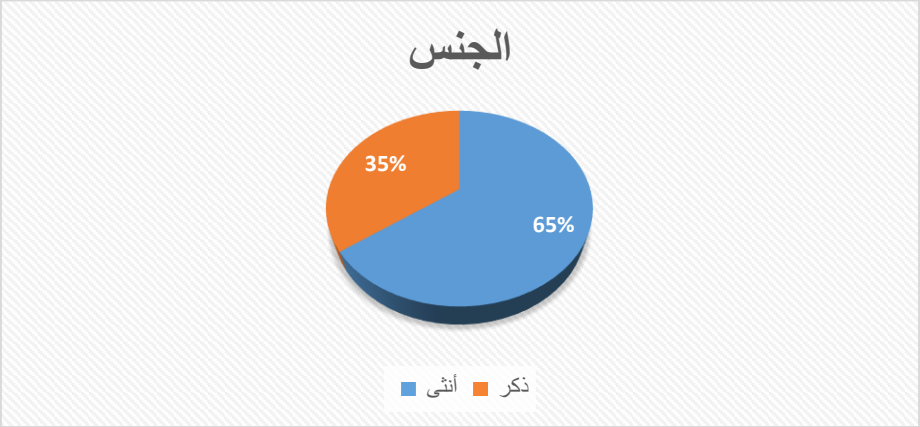
## 2.1.4 المطلب الثاني: تحليل النتائج الاستبيان

### 2.1.4.1 المحور الأول: البيانات العامة

**جدول *1:* توزيع العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار |
|---|---|
| أنثى | 26 |
| ذكر | 14 |

**المصدر: من اعداد الطالب حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

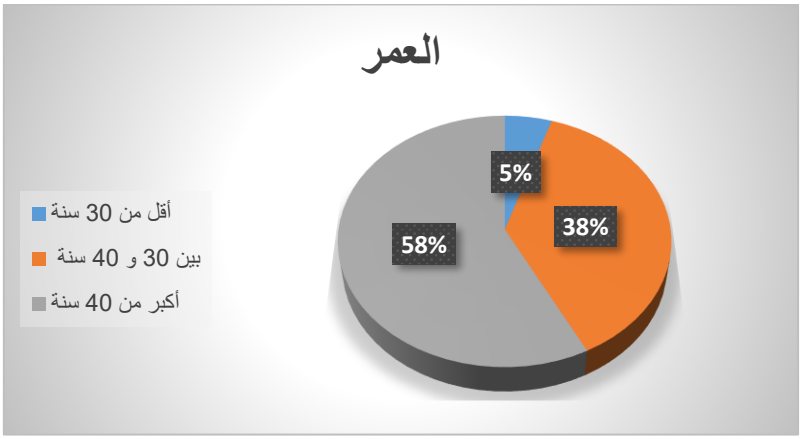
**تحليل الجدول:**

يبين الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الإناث بلغت 65% مقابل 35% للذكور، وهو ما يدل على أن العنصر النسوي يمثل النسبة الأكبر داخل العينة المدروسة. وقد يعكس ذلك طبيعة التوظيف داخل المؤسسة أو ارتفاع مشاركة الإناث في مختلف الوظائف الإدارية والتنظيمية، مما يساهم في إعطاء صورة متنوعة حول آراء العاملين تجاه التحفيز والأداء الوظيفي.

**جدول 2:توزيع العينة حسب العمر**

| العمر | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 2 | 5% |
| بين 30 و 40 سنة | 15 | 38% |
| أكبر من 40 سنة | 23 | 58% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالب حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر**

**تحليل الجدول:**

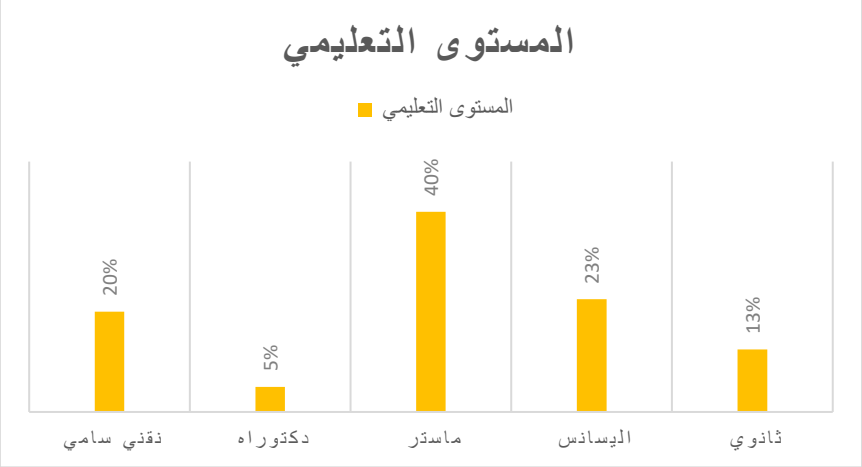
تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة أكبر من 40 سنة بنسبة 58%، تليها الفئة ما بين 30 و40 سنة بنسبة 38%، في حين جاءت الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 5% فقط. ويبين ذلك أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على العمال ذوي الخبرة المهنية الطويلة، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

**جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ثانوي | 5 | 13% |
| الليسانس | 9 | 23% |
| ماستر | 16 | 40% |

| | | |
|---|---|---|
| دكتوراه | 2 | 5% |
| نقني سامي | 8 | 20% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالب حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

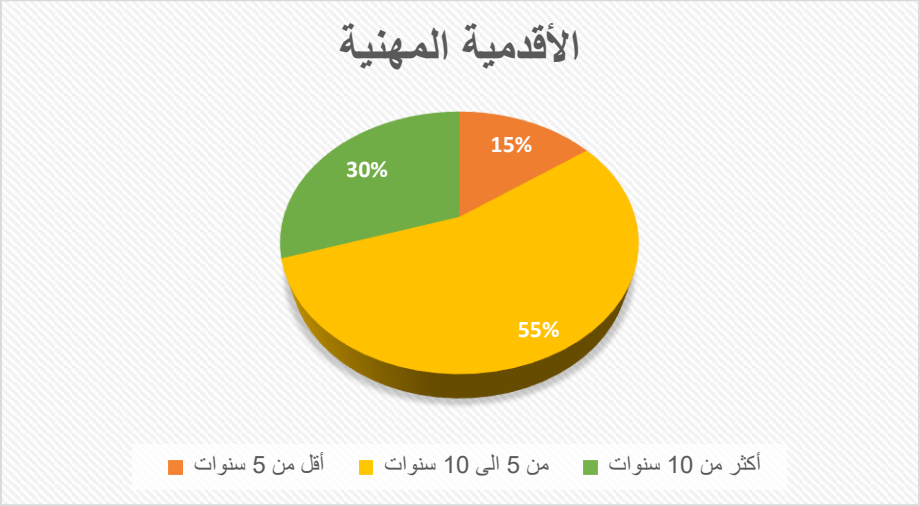
**تحليل الجدول:**

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 40%، يليهم أصحاب المستوى التقني السامي بنسبة 20%، ثم الليسانس بنسبة 23%، بينما جاءت نسبة الثانوي والدكتوراه أقل. وهذا يدل على أن المؤسسة تضم موارد بشرية ذات مستوى علمي جيد، ما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي واستيعاب مختلف أساليب التحفيز والتطوير المهني.

**جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية**

| الأقدمية المهنية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 15% |
| من 5 الى 10 سنوات | 22 | 55% |
| أكثر من 10 سنوات | 12 | 30% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالب حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية**

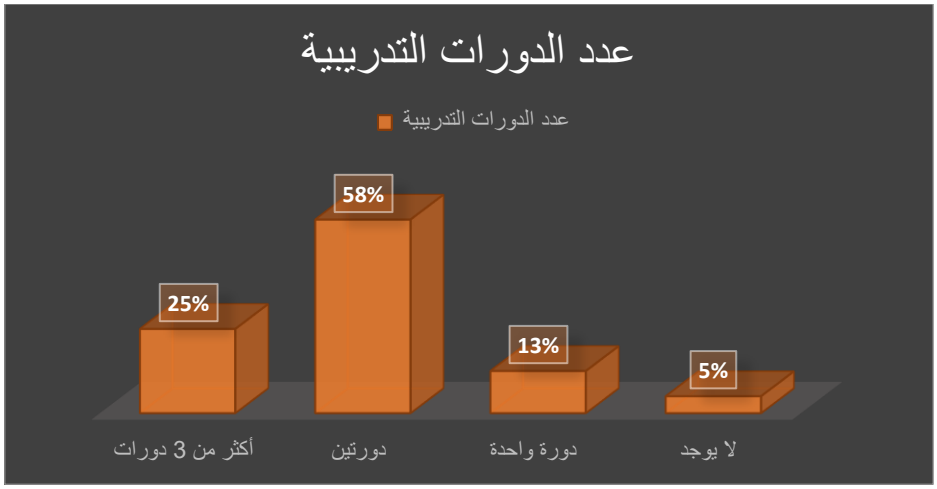
**تحليل الجدول:**

توضح نتائج الجدول أن نسبة 55% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم المهنية بين 5 و10 سنوات، بينما بلغت نسبة من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة 30%، في حين قدرت نسبة الأقل من 5 سنوات بـ 15%. ويعكس ذلك تمتع أغلب العاملين بخبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والاستقرار داخل المؤسسة.

**جدول *5:*توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية**

| عدد الدورات التدريبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| لا يوجد | 2 | 5% |
| دورة واحدة | 5 | 13% |
| دورتين | 23 | 58% |
| أكثر من 3 دورات | 10 | 25% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية**

**تحليل الجدول:**

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها داخل المؤسسة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت لفئة الذين تلقوا دورتين تدريبيتين، إذ بلغت نسبتهم 58% من إجمالي أفراد العينة، ما يدل على اهتمام المؤسسة نسبيًا بتوفير التكوين والتدريب للعاملين من أجل تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما جاءت فئة الذين استفادوا من أكثر من ثلاث دورات تدريبية في المرتبة الثانية بنسبة 25%، وهي نسبة تعكس وجود اهتمام أكبر ببعض العمال من خلال تكثيف البرامج التدريبية، خاصة في الوظائف التي تتطلب مهارات وخبرات متجددة.

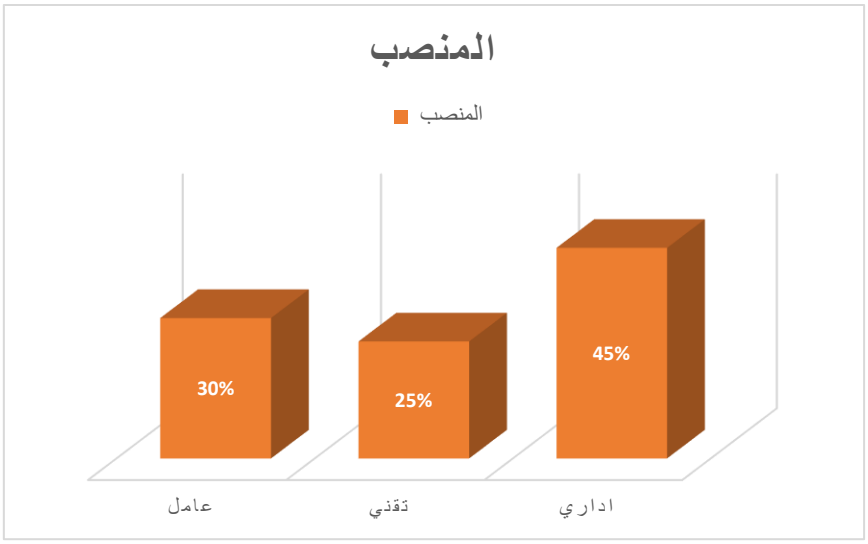
في حين بلغت نسبة الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة 13%، وهي نسبة محدودة مقارنة بباقي الفئات، أما فئة الذين لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية فقد سجلت أضعف نسبة بـ 5%، مما يشير إلى أن أغلبية العاملين داخل المؤسسة قد استفادوا بدرجات متفاوتة من برامج التدريب.

**جدول *6:* نوزيع أفراد العينة حسب المنصب**

| المنصب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| اداري | 18 | 45% |
| تقني | 10 | 25% |
| عامل | 12 | 30% |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب**

**تحليل الجدول:**

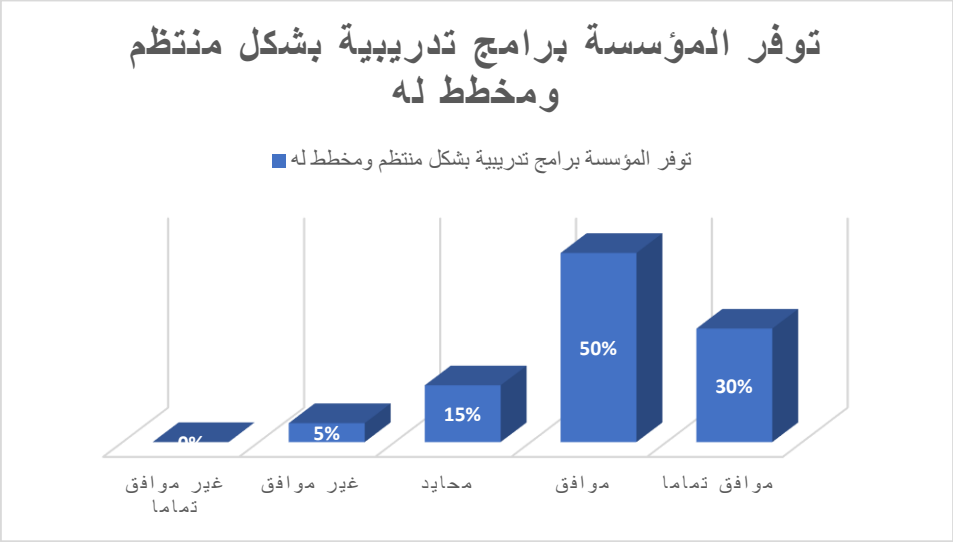
يبين الجدول أن فئة الإداريين تمثل النسبة الأكبر بـ 45%، تليها فئة العمال بنسبة 30%، ثم التقنيين بنسبة 25%. ويشير ذلك إلى تنوع الوظائف داخل المؤسسة، مما يسمح بالحصول على آراء مختلفة حول أثر التحفيز على الأداء الوظيفي حسب طبيعة المهام والمسؤوليات.

### 2.1.4.2 المحور الثاني: التحفيز المادي

**جدول *7:* توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة العملية التدريبية**

| توفر المؤسسة برامج تدريبية بشكل منتظم ومخطط له | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 12 | 30% |
| موافق | 20 | 50% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 2 | 5% |
| غير موافق تماما | 0 | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (07): توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة العملية التدريبية**

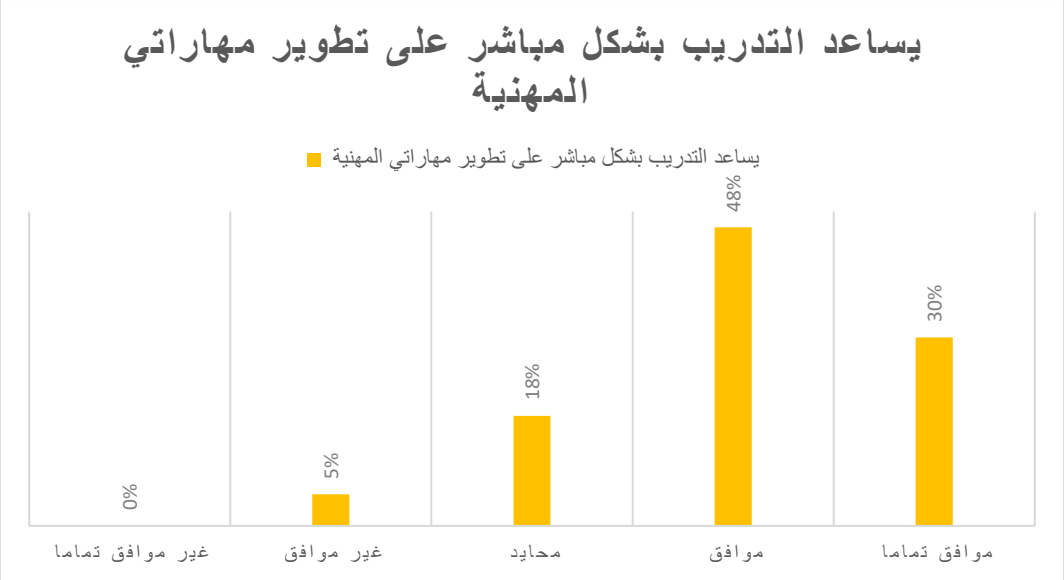
**تحليل الجدول:**

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية بشكل منتظم، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين تمامًا 80%، مقابل نسبة ضعيفة لغير الموافقين. وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالتدريب باعتباره وسيلة أساسية لتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.

**جدول *8:* مساعد التدريب بشكل مباشر على تطوير المهارات المهنية**

| يساعد التدريب بشكل مباشر على تطوير مهاراتي المهنية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 12 | 30% |
| موافق | 19 | 48% |
| محايد | 7 | 18% |
| غير موافق | 2 | 5% |
| غير موافق تماما | 0 | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (08): مساعد التدريب بشكل مباشر على تطوير المهارات المهنية**

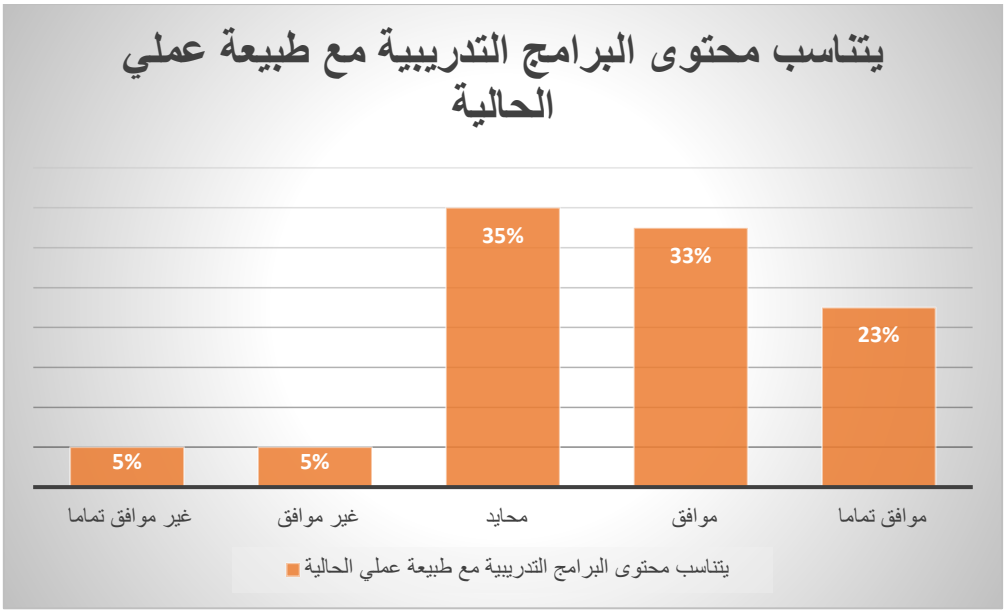
**تحليل الجدول:**

أظهرت النتائج أن 78% من أفراد العينة يرون أن التدريب يساهم بشكل مباشر في تطوير مهاراتهم المهنية، وهو ما يؤكد أهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

**جدول *9:* تناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الحالية**

| يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة عملي الحالية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 9 | 23% |
| موافق | 13 | 33% |
| محايد | 14 | 35% |
| غير موافق | 2 | 5% |
| غير موافق تماما | 2 | 5% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (09): تناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الحالية**

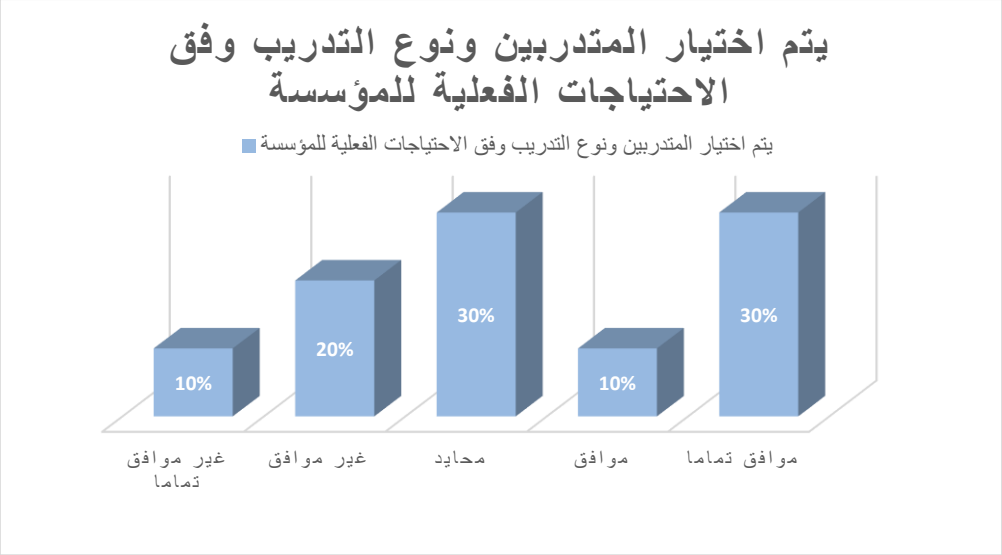
**تحليل الجدول:**

تبين النتائج أن نسبة معتبرة من أفراد العينة كانت محايدة بنسبة 35%، في حين بلغت نسبة الموافقين 56%. ويشير ذلك إلى أن البرامج التدريبية تتناسب بدرجة مقبولة مع طبيعة العمل، غير أن بعض العاملين يرون ضرورة تحسين محتوى البرامج التدريبية لتصبح أكثر ارتباطًا باحتياجاتهم المهنية الفعلية.

**جدول *10:* اختيار المتدربين ونوع التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة**

| يتم اختيار المتدربين ونوع التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 12 | 30% |
| موافق | 4 | 10% |
| محايد | 12 | 30% |
| غير موافق | 8 | 20% |
| غير موافق تماما | 4 | 10% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (10): اختيار المتدربين ونوع التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة**

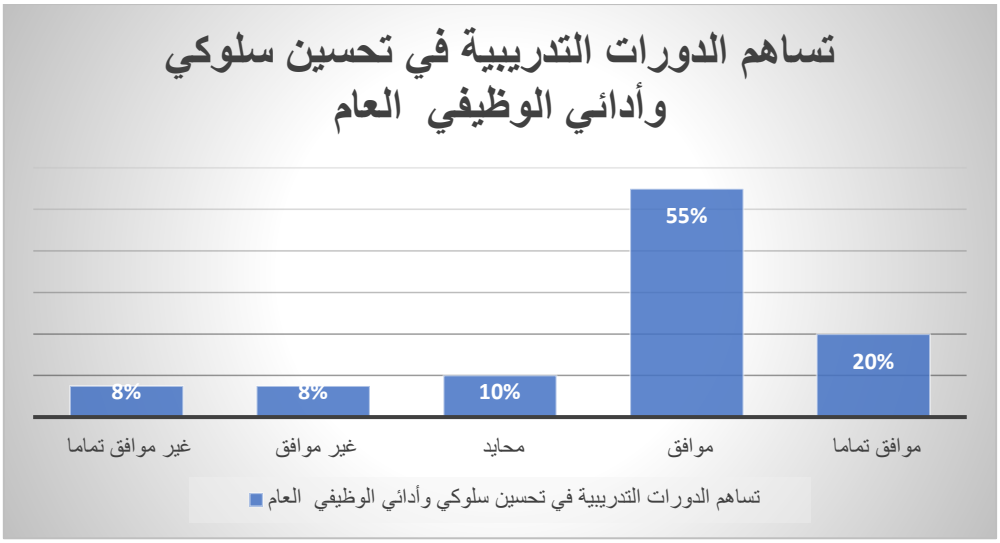
**تحليل الجدول:**

تشير النتائج إلى تباين آراء المبحوثين، حيث بلغت نسبة الموافقين 40%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 30%، مع وجود نسبة حياد معتبرة. ويعكس ذلك وجود بعض النقائص في عملية اختيار المتدربين أو تحديد البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة والعاملين.

**جدول *11:* مساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوكي والأداء الوظيفي العام**

| تساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوكي وأدائي الوظيفي العام | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 8 | 20% |
| موافق | 22 | 55% |
| محايد | 4 | 10% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 3 | 8% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (11): مساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوكي والأداء الوظيفي العام**

**تحليل الجدول:**

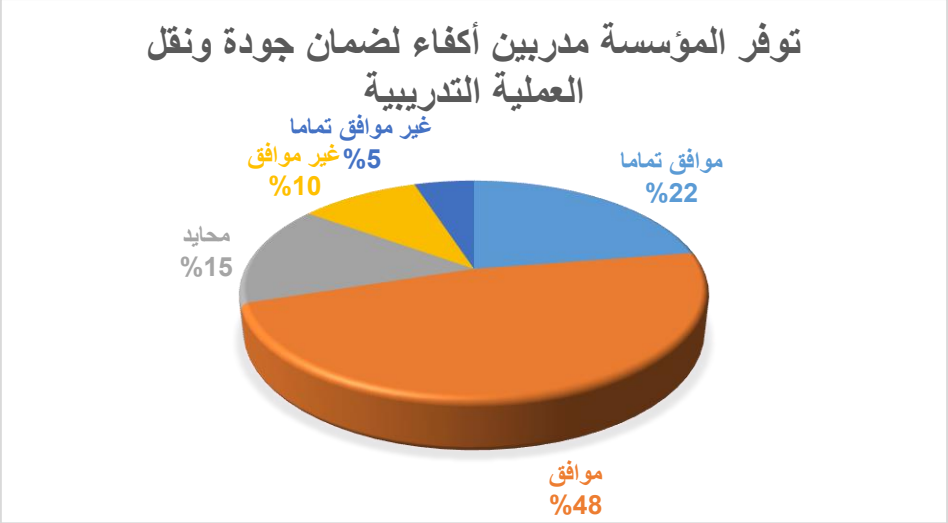
أظهرت النتائج أن 75% من أفراد العينة يعتقدون أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي، وهو ما يؤكد الدور الإيجابي للتدريب في تنمية قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

### 2.1.4.3 المحور الثالث: التحفيز المعنوي

**جدول *12:* توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة ونقل العملية التدريبية**

| توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة ونقل العملية التدريبية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 9 | 23% |
| موافق | 19 | 48% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 4 | 10% |
| غير موافق تماما | 2 | 5% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (12): توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة ونقل العملية التدريبية**

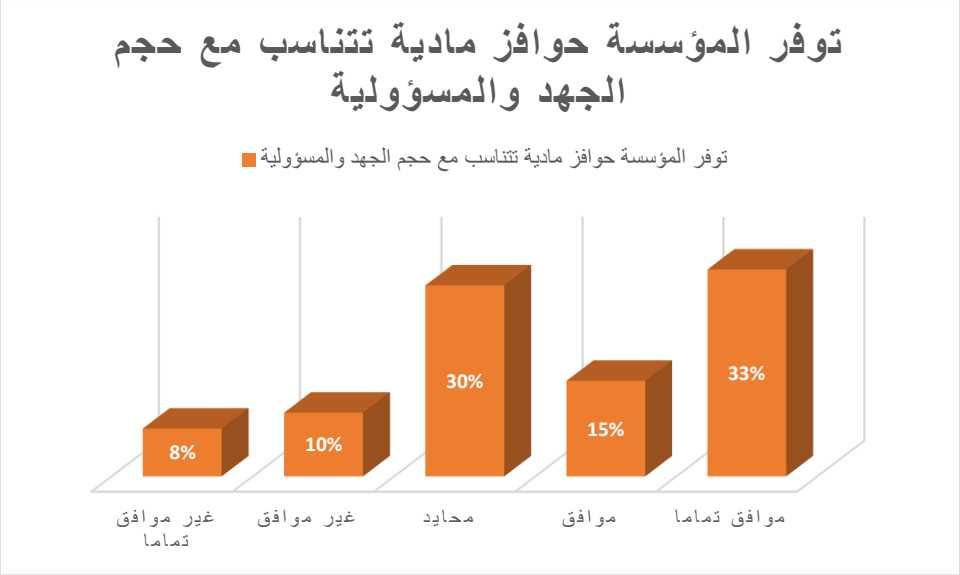
**تحليل الجدول:**

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توفر مدربين أكفاء، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين تمامًا 71%، مقابل نسب ضعيفة لغير الموافقين. ويعكس ذلك اهتمام المؤسسة بجودة العملية التدريبية من خلال الاستعانة بكفاءات قادرة على نقل المعارف والخبرات للموظفين بشكل فعال..

**جدول *13:* توفر المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع حجم الجهد والمسؤولية**

| توفر المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع حجم الجهد والمسؤولية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 13 | 33% |
| موافق | 6 | 15% |
| محايد | 12 | 30% |
| غير موافق | 4 | 10% |
| غير موافق تماما | 3 | 8% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (13): توفر المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع حجم الجهد والمسؤولية**

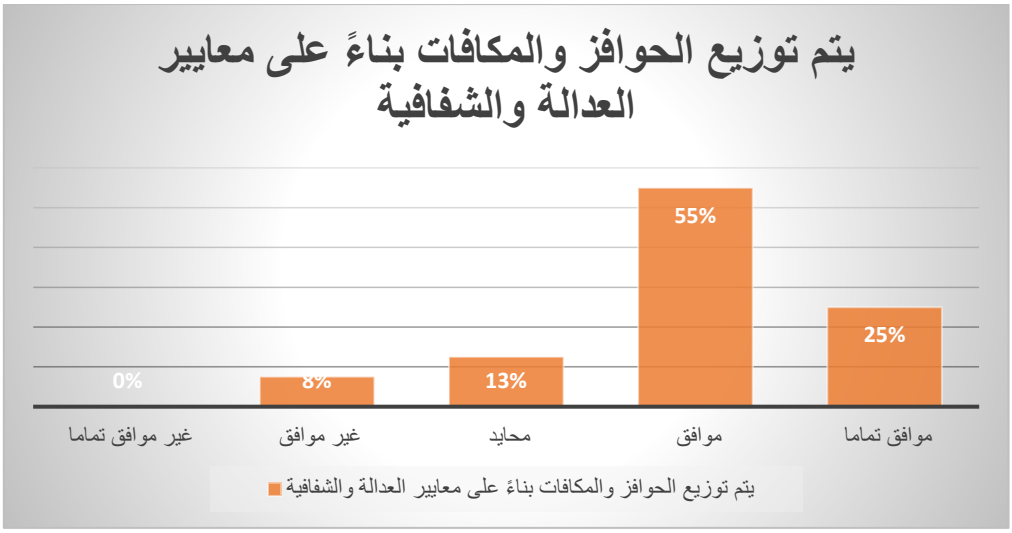
**تحليل الجدول:**

تبين نتائج الجدول أن نسبة الموافقين والموافقين تمامًا بلغت 33%، في حين بلغت نسبة المحايدين 30%، بينما سجلت نسبة غير الموافقين 10%. ويشير ذلك إلى وجود رضا نسبي لدى العاملين حول الحوافز المادية، إلا أن بعض الموظفين يرون أنها لا تتناسب بشكل كامل مع حجم الجهد والمسؤوليات الموكلة إليهم.

**جدول *14:* يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على معايير العدالة والشفافية**

| يتم توزيع الحوافز والمكافئات بناءً على معايير العدالة والشفافية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 10 | 25% |
| موافق | 22 | 55% |
| محايد | 5 | 13% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 0 | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (14): يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على معايير العدالة والشفافية**

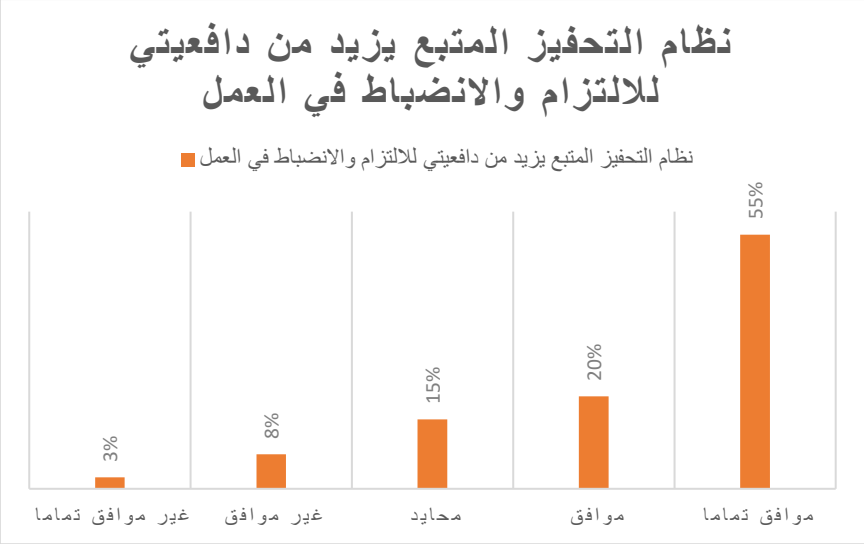
**تحليل الجدول:**

أظهرت النتائج أن 80% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعتمد العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت، وهو ما يعكس وجود نظام تحفيزي مقبول يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

**جدول *15:* نظام التحفيز المتبع يزيد من دافعيتي للالتزام والانضباط في العمل**

| نظام التحفيز المتبع يزيد من دافعيتي للالتزام والانضباط في العمل | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 22 | 55% |
| موافق | 8 | 20% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 1 | 3% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (15): نظام التحفيز المتبع يزيد من دافعيتي للالتزام والانضباط في العمل**

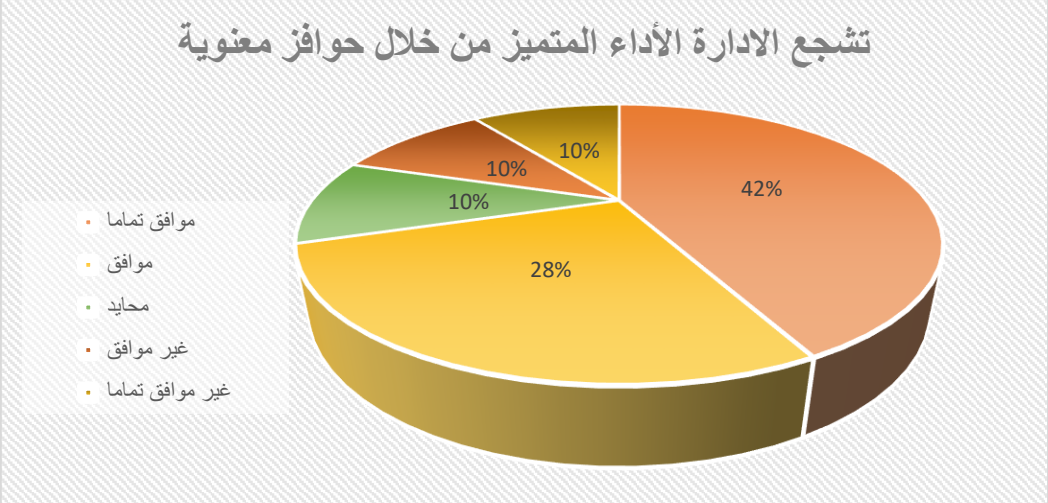
**تحليل الجدول:**

تشير النتائج إلى أن نسبة 75% من أفراد العينة يوافقون على أن نظام التحفيز المتبع يرفع من مستوى الدافعية والانضباط في العمل، مما يؤكد الدور الإيجابي للحوافز في تحسين سلوك العاملين وتعزيز التزامهم المهني داخل المؤسسة.

**جدول *16:* تشجع الإدارة الأداء المتميز من خلال حوافز معنوية**

| تشجع الادارة الأداء المتميز من خلال حوافز معنوية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 17 | 43% |
| موافق | 11 | 28% |
| محايد | 4 | 10% |
| غير موافق | 4 | 10% |
| غير موافق تماما | 4 | 10% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (16): تشجع الإدارة الأداء المتميز من خلال حوافز معنوية**

**تحليل الجدول:**

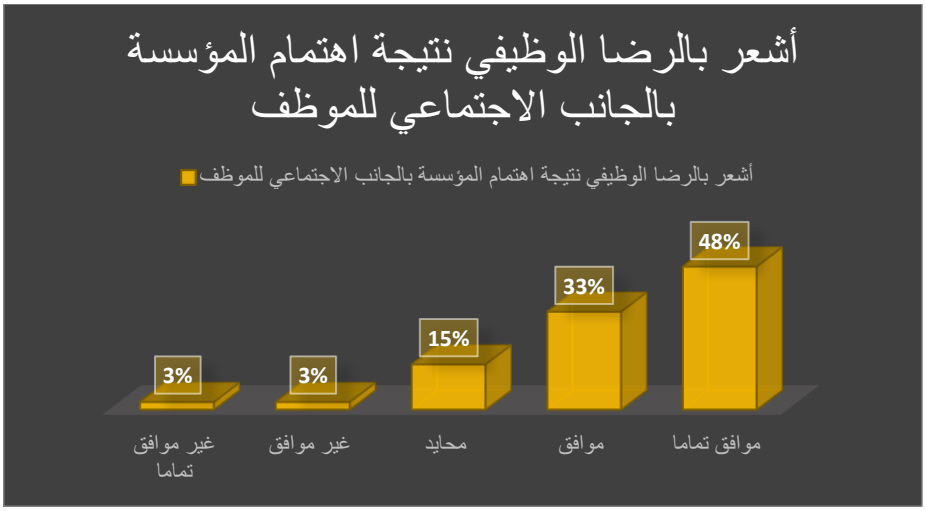
تبين النتائج أن نسبة الموافقين والموافقين تمامًا بلغت 71%، وهو ما يدل على اهتمام الإدارة بتشجيع الأداء المتميز من خلال أساليب التحفيز المعنوي مثل الثناء والتقدير، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الروح المعنوية للعاملين.

### 2.1.4.4 المحور الرابع: الأداء الوظيفي

**جدول *17:* أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظف**

| أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظف | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 19 | 48% |
| موافق | 13 | 33% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 1 | 3% |
| غير موافق تماما | 1 | 3% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (17): أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظف**

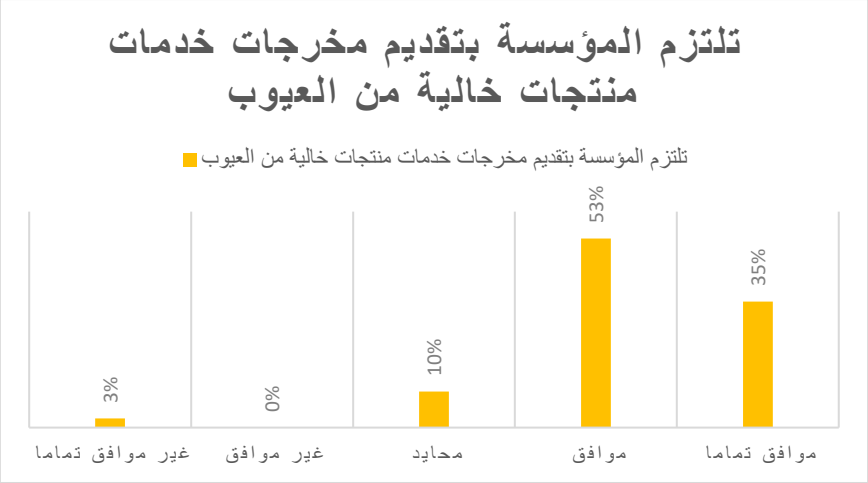
**تحليل الجدول:**

تشير النتائج إلى أن 81% من أفراد العينة يشعرون بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعاملين، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على رفع معنويات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

**جدول *18:* تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب**

| تلتزم المؤسسة بتقديم مخرجات خدمات منتجات خالية من العيوب | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 14 | 35% |
| موافق | 21 | 53% |
| محايد | 4 | 10% |
| غير موافق | 0 | 0% |
| غير موافق تماما | 1 | 3% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (18): تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب**

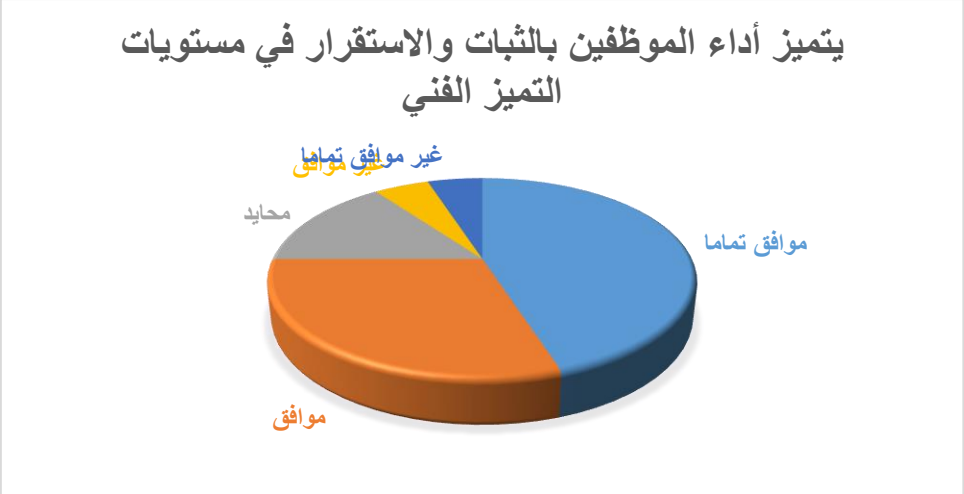
**تحليل الجدول:**

أظهرت النتائج أن نسبة الموافقين والموافقين تمامًا بلغت 88%، مما يدل على اهتمام المؤسسة بجودة خدماتها ومنتجاتها وحرصها على تطبيق معايير الجودة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

**جدول *19:* يتميز أداء الموظفين بالثبات والاستقرار في مستويات التميز الفني**

| يتميز أداء الموظفين بالثبات والاستقرار في مستويات التميز الفني | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 18 | 45% |
| موافق | 12 | 30% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 2 | 5% |
| غير موافق تماما | 2 | 5% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (19): يتميز أداء الموظفين بالثبات والاستقرار في مستويات التميز الفني**

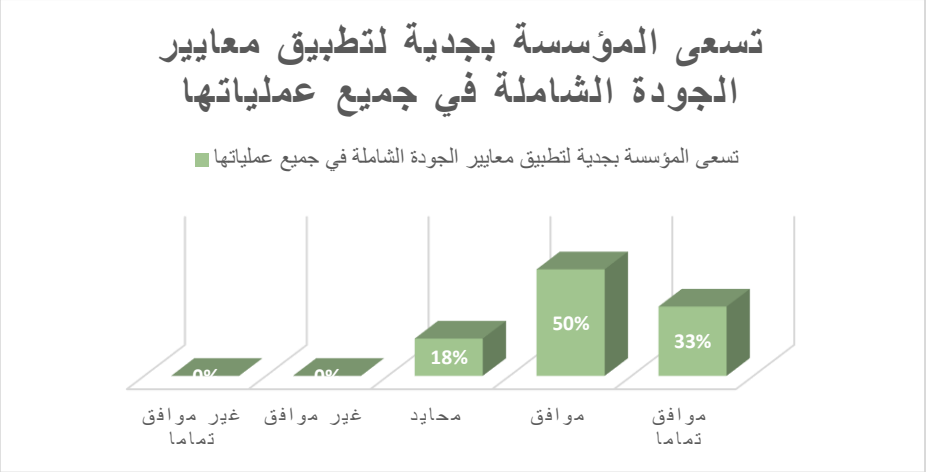
**تحليل الجدول:**

تبين النتائج أن 75% من أفراد العينة يوافقون على أن أداء الموظفين يتميز بالثبات والاستقرار، مما يعكس امتلاك العاملين لمهارات وخبرات مهنية تساعدهم على الحفاظ على مستوى جيد من الأداء الفني داخل المؤسسة.

**جدول *20*.0: تسعى المؤسسة بجدية لتطبيق معايير الجودة الشاملة**

| تسعى المؤسسة بجدية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع عملياتها | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 13 | 33% |
| موافق | 20 | 50% |
| محايد | 7 | 18% |
| غير موافق | 0 | 0% |
| غير موافق تماما | 0 | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (20): تسعى المؤسسة بجدية لتطبيق معايير الجودة الشاملة**

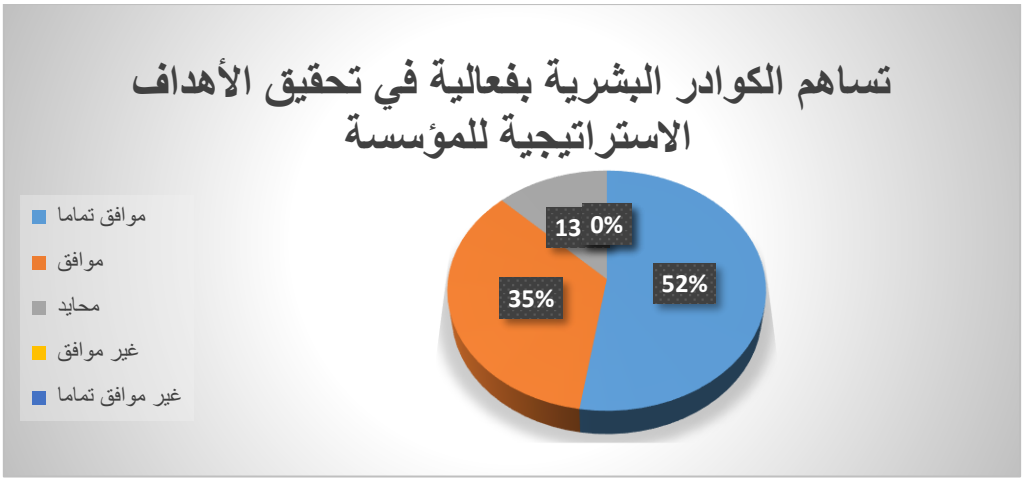
**تحليل الجدول:**

تشير النتائج إلى أن نسبة الموافقين والموافقين تمامًا بلغت 83%، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتحسين مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية داخلها.

**جدول *121*: تساهم الكوادر البشرية بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة**

| تساهم الكوادر البشرية بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 21 | 53% |
| موافق | 14 | 35% |
| محايد | 5 | 13% |
| غير موافق | 0 | 0% |
| غير موافق تماما | 0 | 0% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (21): تساهم الكوادر البشرية بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة**

**تحليل الجدول:**

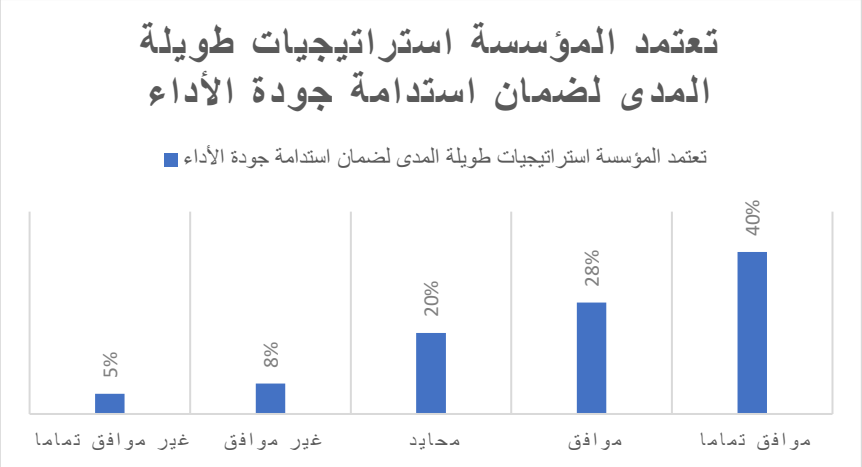
أظهرت النتائج أن 88% من أفراد العينة يوافقون على أن الموارد البشرية تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعكس أهمية العنصر البشري باعتباره أحد أهم عوامل النجاح وتحقيق الأداء المرتفع داخل المؤسسة.

### 2.1.4.5 المحور الخامس: أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

**جدول *22*2: تعتمد المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لضمان استدامة جودة الأداء**

| تعتمد المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لضمان استدامة جودة الأداء | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 16 | 40% |
| موافق | 11 | 28% |
| محايد | 8 | 20% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 2 | 5% |
| المجموع | 40 | 0% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (22): تعتمد المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لضمان استدامة جودة الأداء**

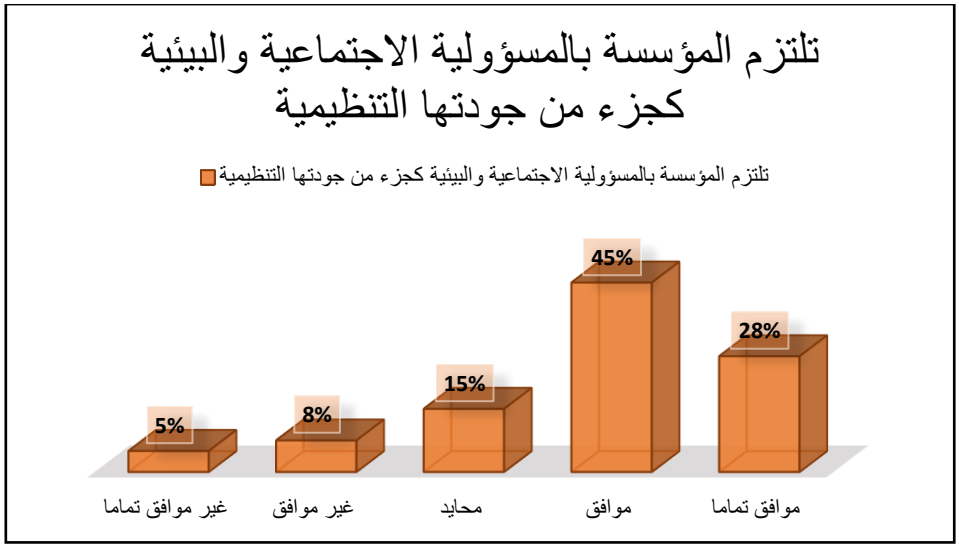
**تحليل الجدول:**

تبين النتائج أن نسبة الموافقين والموافقين تمامًا بلغت 68%، مما يشير إلى سعي المؤسسة لاعتماد استراتيجيات مستقبلية للحفاظ على جودة الأداء وتحسينه بشكل مستمر، رغم وجود بعض الآراء المحايدة والمعارضة.

**جدول 3*23*: تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من جودتها التنظيمية**

| تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من جودتها التنظيمية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 11 | 28% |
| موافق | 18 | 45% |
| محايد | 6 | 15% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 2 | 5% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (23): تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من جودتها التنظيمية**

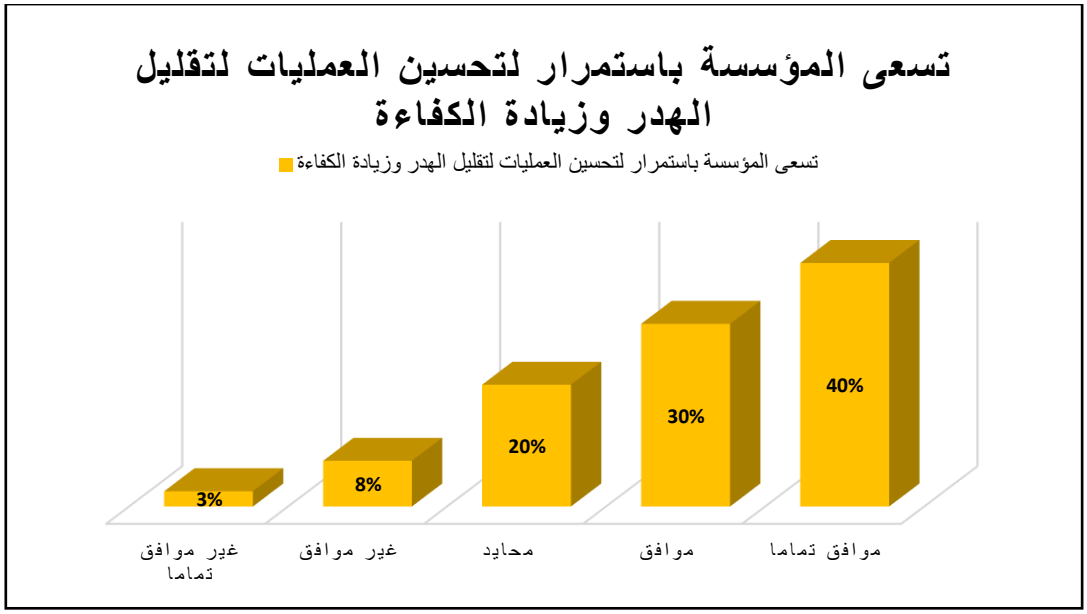
**تحليل الجدول:**

تشير النتائج إلى أن 73% من أفراد العينة يوافقون على التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ودورها الاجتماعي داخل المجتمع.

**جدول *24*4: تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين العمليات لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة**

| تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين العمليات لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| موافق تماما | 16 | 40% |
| موافق | 12 | 30% |
| محايد | 8 | 20% |
| غير موافق | 3 | 8% |
| غير موافق تماما | 1 | 3% |
| المجموع | 40 | 100% |

**المصدر: من اعداد الطالبين حسب معطيات الاستبيان**




**الرسم البياني رقم (24): تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين العمليات لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة**

**تحليل الجدول:**

أظهرت النتائج أن 70% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين عملياتها بهدف رفع الكفاءة وتقليل الهدر، مما يدل على اهتمام الإدارة بتحقيق الأداء الفعال والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

## 2.1.5 المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان، تأتي مرحلة مناقشة النتائج بهدف تفسير المعطيات الميدانية وربطها بالإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين التدريب، التحفيز، وجودة الأداء داخل المؤسسة.

### 2.1.5.1 مناقشة النتائج:

#### أ. مناقشة نتائج التدريب:

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية العاملين يرون أن التدريب يساهم في تحسين مهاراتهم المهنية ورفع قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، كما بيّنت النتائج أن الدورات التدريبية تساعد على اكتساب معارف جديدة والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

غير أن وجود بعض الإجابات المحايدة أو السلبية يدل على أن برامج التدريب داخل المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تطوير أكبر، سواء من حيث عدد الدورات أو نوعيتها ومدى توافقها مع احتياجات العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات النظرية التي تؤكد أن التدريب يمثل أداة أساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي.

**ب. مناقشة نتائج لتحفيز:**

بيّنت النتائج أن التحفيز، خاصة المادي منه، يلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة رغبة العاملين في تحسين أدائهم، حيث عبّر أغلب أفراد العينة عن أهمية الحوافز في تشجيعهم على العمل بفعالية أكبر.

كما بينت النتائج أن العدالة في توزيع الحوافز تؤثر بشكل مباشر على درجة الالتزام والانتماء للمؤسسة، في حين أن ضعف التحفيز قد يؤدي إلى انخفاض الحماس والإنتاجية.

وتنسجم هذه النتائج مع نظريات التحفيز، خاصة نظرية هيرزبرغ وماسلو، اللتين تؤكدان أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين ودافعيتهم.

**ج. مناقشة العلاقة بين التدريب والتحفيز وجودة الأداء:**

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تكاملية بين التدريب والتحفيز في تحسين جودة الأداء الوظيفي، حيث يساهم التدريب في تطوير المهارات والخبرات، بينما يعمل التحفيز على رفع الدافعية والرغبة في العمل.

كما أظهرت النتائج أن الجمع بين التدريب الفعال والتحفيز المناسب يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل مقارنة بالاعتماد على أحد العنصرين فقط، وهو ما يعكس أهمية تبني المؤسسة لسياسات متوازنة تجمع بين تطوير العامل وتحفيزه.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن:

- التدريب يساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم المهنية.
- التحفيز المادي والمعنوي يؤثران إيجابيًا على جودة الأداء.
- التكامل بين التدريب والتحفيز يساعد على تحقيق أداء عالي الجودة داخل المؤسسة.

### 2.1.5.2 اختبار فرضيات الدراسة:

تعد مرحلة اختبار الفرضيات من أهم مراحل الدراسة الميدانية، حيث يتم من خلالها التحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان ومناقشتها.

- **اختبار الفرضية الرئيسية:**

**H:** يوجد دور للتدريب والتحفيز في تحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية العاملين يؤكدون أهمية التدريب في تحسين مهاراتهم المهنية، كما يرون أن التحفيز يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام بتدريب العاملين وتوفير الحوافز المناسبة وبين تحقيق أداء عالي الجودة.

ولذلك تم قبول الفرضية الرئيسية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

**H1:** يساهم التدريب الفعال في تحسين مهارات العاملين مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء في المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن الدورات التدريبية تساعدهم على تطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء.

ولذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

**H2:** يؤثر التحفيز المادي بشكل إيجابي على جودة أداء العاملين في المؤسسة.

أوضحت النتائج أن الحوافز المادية تشجع العاملين على بذل جهود أكبر وتحقيق أداء أفضل، كما تساهم في رفع مستوى

إذا تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H3:** التكامل بين التدريب والتحفيز يؤدي إلى تحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسة.

أظهرت النتائج أن الجمع بين التدريب الفعال والتحفيز المناسب يساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

ونقول إنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

### 2.1.6 المطلب الرابع: النتائج المتوصل اليها

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- التدريب عنصر أساسي في تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم.
- التحفيز المادي والمعنوي يساهمان في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين التدريب والتحفيز وجودة الأداء.
- العدالة في توزيع الحوافز تعزز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- التكامل بين التدريب والتحفيز يؤدي إلى تحقيق أداء عالي الجودة داخل المؤسسة.
- تحسين أداء العاملين يتطلب الاهتمام المستمر بتنمية الموارد البشرية وتحفيزها.

## الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى عرض منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات.

كما تم تحليل نتائج الاستبيان المطبق على عينة من عمال المؤسسة، الأمر الذي سمح بالتعرف على واقع التدريب والتحفيز داخل المؤسسة ومدى تأثيرهما على جودة الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت النتائج وجود دور إيجابي لكل من التدريب والتحفيز في تحسين أداء العاملين، حيث يساهم التدريب في تطوير المهارات والخبرات، بينما يساعد التحفيز على رفع الدافعية والالتزام وتحقيق مستويات أداء أفضل.

كما بينت الدراسة أن التكامل بين التدريب والتحفيز يُعد من العوامل الأساسية لتحقيق أداء عالي الجودة داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد أهمية اهتمام الإدارة بتنمية مواردها البشرية وتحفيزها باستمرار.

# الخاتمة العامة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، أصبح الاهتمام بالموارد البشرية من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الأداء، باعتبار أن المورد البشري يمثل العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع التدريب والتحفيز ودورهما في تحقيق أداء عالي الجودة داخل المؤسسة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدريب والتحفيز في تحسين جودة الأداء لدى العاملين، من خلال الاعتماد على الجانب النظري الذي تناول مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين وتحليل النتائج المتحصل عليها.

وأظهرت الدراسة أن التدريب يمثل وسيلة فعالة في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية، كما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين القدرة على أداء المهام المطلوبة. كما بينت النتائج أن التحفيز، خاصة عندما يكون قائمًا على العدالة والوضوح، يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي وتعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى العاملين.

كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين التدريب والتحفيز علاقة تكاملية، حيث إن التدريب يساهم في تطوير مهارات العامل، بينما يعمل التحفيز على توجيه تلك المهارات واستثمارها بالشكل الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء. وهو ما يؤكد أن تحقيق الأداء العالي داخل المؤسسة لا يرتبط بعامل واحد فقط، وإنما يتطلب الجمع بين تنمية الموارد البشرية وتحفيزها بصفة مستمرة.

وعليه يمكن التأكيد في نهاية هذه الدراسة على أن المؤسسة التي تسعى إلى تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها مطالبة بالاهتمام بالتدريب كوسيلة لتطوير المهارات، وبالتحفيز كوسيلة لدعم الدافعية وتحقيق الاستقرار المهني، بما يساهم في الوصول إلى أداء عالي الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام المستمر بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة.
- زيادة عدد الدورات التدريبية مع الحرص على تنويعها وفق احتياجات العاملين المختلفة.
- تعزيز نظام التحفيز داخل المؤسسة، خاصة التحفيز المعنوي لما له من أثر إيجابي على نفسية العاملين ودافعيتهم.
- تحقيق العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على الإبداع وتحسين الأداء.
- الاهتمام بتقييم أداء العاملين بشكل دوري من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها.
- تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

# قائمة المراجع

**المراجع العربية:**

**أولا. الكتب:**


- ياري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2006 ، القاهرة.
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى ، 2007، القاهرة، مصر.
- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002،
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة للنشر والتوزيع ،2015،عمان الأردن.
- د، يوسف حجيم الطائي، د، عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، 2006.
- الياس قشوط، طويل ياسمينة، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في البينات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015
- سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010،عمان، الأردن
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، عمان، الأردن
- شيراز محمد خضر، منهجيات إدارة الموارد البشرية، المترجم فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع في لندن، الطبعة الأولى،2022.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، نشر بواسطة المنهل، 2014
- فوزية قديد، مطبوعة إدارة الجودة، جامعة الجزائر 3، 2021/2020

**ثانيا. المواقع:**


- https://shiftat.sa/blog/6
- https://hrdiscussion.com


**المراجع الأجنبية:**


https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156854/TWUMASI_ISAAC.pdf

# الملاحق:



**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال**



**استبيان بحث علمي**

**حول: دور التدريب والتحفيز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة**

**أخي الموظف/أختي الموظفة:**

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور التدريب والتحفيز كآلية لتحقيق أداء عالي الجودة في المؤسسات الحديثة. نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية، مع العلم أن كافة المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

---

**أولا: البيانات الشخصية:**

**الجنس :**ذكر ☐ انثى ☐

**العمر**: اقل من 30 ☐ بين 30و40 ☐ أكبر من 40 ☐

**المستوى التعليمي:** ثانوي فما اقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

**الأقدمية المهنية:** اقل من 5سنوات ☐ من 5 الى 10 ☐ أكثر من 10 ☐

**المنصب** :اداري ☐ تقني ☐ عامل ☐

**عدد دورات تدريبية** :لا توجد ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 فما فوق ☐

---

**ثانياً: ابعاد الاستبيان:**

البعد الأول: تدريب الموارد البشرية

| الفقرات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. توفر المؤسسة برامج تدريبية بشكل منتظم ومخطط له. | | | | | |
| 2. يساعد التدريب بشكل مباشر على تطوير مهاراتي المهنية. | | | | | |
| 3. يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة عملي الحالية. | | | | | |
| 4. يتم اختيار المتدربين ونوع التدريب وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة. | | | | | |
| 5. تساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوكي وأدائي الوظيفي العام. | | | | | |
| 6. توفر المؤسسة مدربين أكفاء لضمان جودة ونقل العملية التدريبية. | | | | | |

البعد الثاني: تحفيز الموارد البشرية

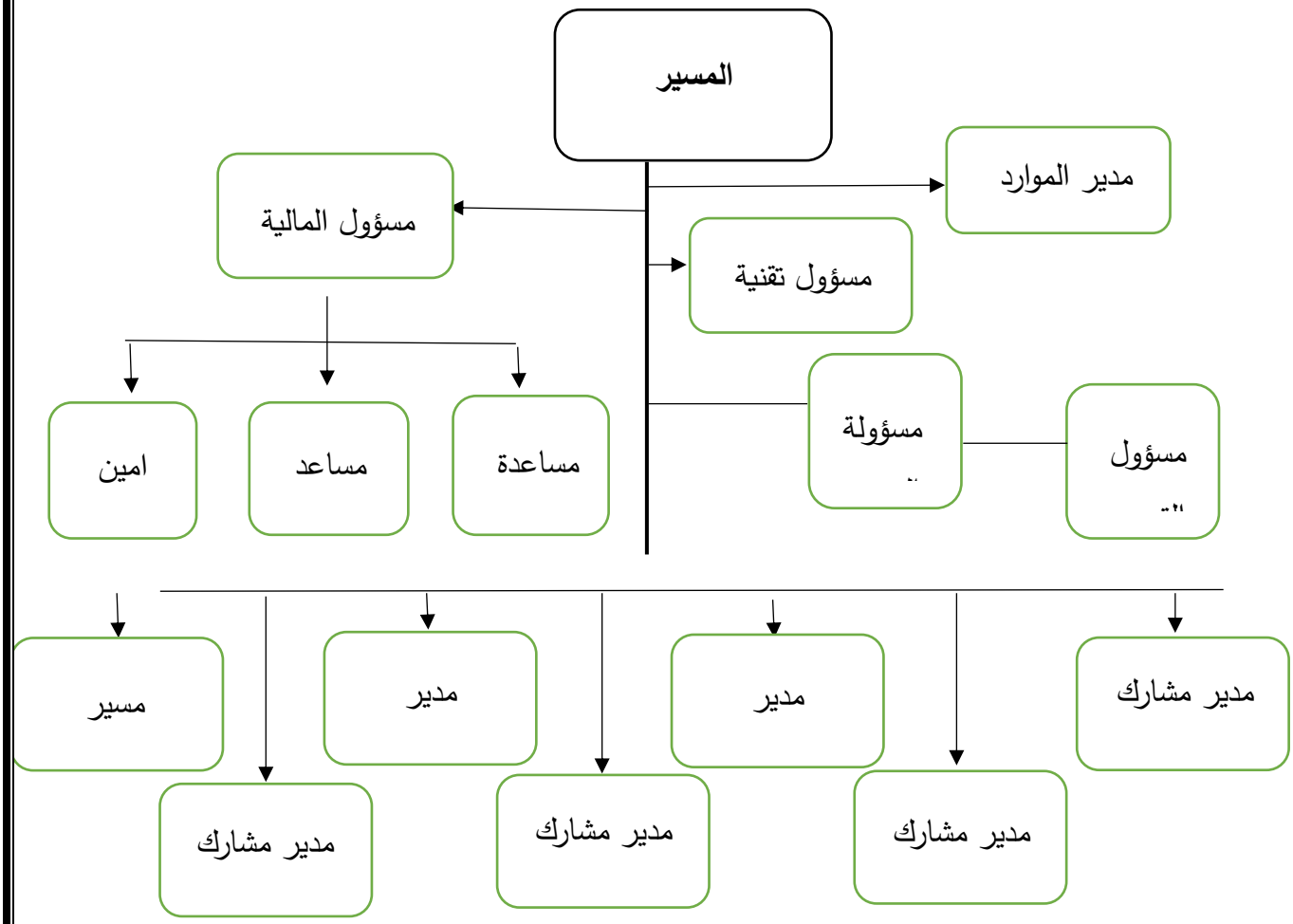
| الفقرات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. توفر المؤسسة حوافز مادية تتناسب مع حجم الجهد والمسؤولية. | | | | | |
| 8. يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على معايير العدالة والشفافية. | | | | | |
| 9. نظام التحفيز المتبع يزيد من دافعيتي للالتزام والانضباط في العمل. | | | | | |
| 10. تشجع الإدارة الأداء المتميز من خلال حوافز معنوية (تقدير، ترقية). | | | | | |
| 11. أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للموظف. | | | | | |

البعد الثالث: الأداء عالي الجودة

| الفقرات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|
| 12. تلتزم المؤسسة بتقديم مخرجات (خدمات/منتجات) خالية من العيوب. | | | | | |
| 13. يتميز أداء الموظفين بالثبات والاستقرار في مستويات التميز الفني. | | | | | |
| 14. تسعى المؤسسة بجدية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في جميع عملياتها. | | | | | |
| 15. تساهم الكوادر البشرية بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. | | | | | |
| 16. تعتمد المؤسسة استراتيجيات طويلة المدى لضمان استدامة جودة الأداء. | | | | | |
| 17. تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية كجزء من جودتها التنظيمية. | | | | | |
| 18. تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين العمليات لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة. | | | | | |

**شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتكم في إنجاح هذا البحث العلمي.**

**الملحق رقم1 : الاستبيان**




**الملحق رقم2 : الهيكل التنظيمي**