



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التدريب في عملية التحسين المستمر
دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية
سكيكة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:
- بوعنينة وهيبة

من إعداد:
- حربي نسرين
- حمايدي هالة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
يوب أمال	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكة	رئيسا
بوعنينة وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكة	مقرا
مسيخ أيوب	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء :

الحمد لله الذي جعلني أصل إلى هذا اليوم الذي أستطيع فيه أن أكتب هذه الكلمات ولأوجه جزيل الشكر والامتنان لكل من دفعني دائما إلى الأمام.

لذلك أنا أهدي هذا العمل إلى امرأة كانت قدوتي في الحياة، سهرت من أجلي ولم تنسى نصيبي من دعوات الصلاة، إلى أُمي الغالية، وإلى رجل أحمل اسمه بكل افتخار أبي حبيب قلبي وسندي وقدوتي. أدامكما الله لي فخرا وحبا لا ينتهي.

وإلى أخي محمد وأختي رونق، وكذلك إلى صديقة الدرب بوحبيبة يسرى، وإلى صديقتي وزميلتي وشريكتي في العمل حمايدي هالة.

ولكل من ساعدني على إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد، ساندني، ودعمني ولو بالكلمة الطيبة ولكل من لم يسعه قلبي ووسعته قلبي أنا ممتنة لكل واحد منكم.

نسرين.

الإهداء :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الكريم خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى مفتاحي جنتي من اشتعل رأسهما شيبا، أطل الله عمرهما ورزقهم الصحة والعافية

إلى إخوتي: هاجر، علاء الدين، نبيل، أمير، عماد، وصغيراتي ليان، ميسان وأمينة

إلى أغلى أخواتي :نور وأسماء وشريكتي في العمل نسرين

إلى عائلتي الكريمة.

إلى كل من أحب وجمعتني به الأيام.

إلى كل طالب علم.

هالة

الشكر والعرفان:

بتحية الإسلام أحييكم، بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، نحمد الله حمدا طيبا مباركا لجلال وجهه وعظيم سلطانه نشكر القادر الذي وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة بوعنينة وهيبة التي تفضلت بالإشراف على بحثنا، كما لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، فجزاها ألف خير.

نشكر كل طاقم مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة على حسن استقبالننا ومساعدتنا في جمع المعلومات القيمة .

إلى كل من علمنا حرف وجمعنا بهم مقاعد الدراسة من أساتذة ،ومعلمين ، وزملاء شكرا لكم ولكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة ونأمل أن يكون هذا العمل ثمرة خير لمصلحة كل من سعت قدماه على طلب العلم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب كأحد المواضيع التي تساهم في عملية التحسين المستمر، حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة المقدر عددهم 295 عامل، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان، ووزع على 60 عامل وعاملة من قسم الموارد البشرية، و تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض تحليل النتائج المتوصل إليها ، منها البرنامج الإحصائي spss

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين عملية التدريب والتحسين المستمر في مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين تحديد الاحتياجات التدريبية و عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين تصميم البرامج التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين تنفيذ البرامج التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم البرامج التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التدريب ، التحسين المستمر ، مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة.

Abstract :

The study aimed to clarify the concept of arrangement as one of the topics that help in the process of investor improvement when the study population consisted members of the sonatrach corporation ,directorate of gas and oil transportation through pipelines in the eastern unit of skikda and their number is estimated 295 , and for the purpose of achieving the objectives of the study , then designing a questionnaire distributed to 60 workers from the department human resources ,and spss statistical methods were used .

- There is a statistically significant date score at the level of $\alpha \leq 0.05$ between the training process and continuous improvement in the sonatrach corporation , directorate of gas and oil transportation via pipelines , eastern unit, skikda .
- There is a statistically significant date at the level of $\alpha \leq 0.05$ between the identifying training needs and process of continuous improvement in the institution under study .

- There is a statistically significant date mark at the level of $\alpha \leq 0.05$ between the desing of training programs and the process of continuous improvment in the istance under study .
- There is a statistically significant date mark at they level of $\alpha \leq 0.05$ between the implementation of training programs and the istance under study .
- There is a statistically significant relationship at the level of $\alpha \leq 0.05$ between the the evaluation of training programs and the continuous improvment process in the istance under stud

Key words : arrangment ,continuous improvment , sonatrach corporation ,directorate of gas and oil transportation via pipelines, estern unit ,skikda .

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ-ث	مقدمة
26-6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعملية التدريب والتحسين المستمر
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفهوم التدريب
7	المطلب الأول: تعريف التدريب ،أهميته، أهدافه
8	المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب
11	المطلب الثالث: شروط التدريب الفعال وأساليبه
12	المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية
15	المبحث الثاني: مفهوم التحسين المستمر
15	المطلب الأول: نشأة وتعريف التحسين المستمر
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحسين المستمر والأنشطة الداعمة له
17	المطلب الثالث: عناصر التحسين المستمر وخطواته
20	المطلب الرابع: علاقة التدريب بعملية التحسين المستمر
21	المبحث الثالث: دراسات سابقة
21	المطلب الأول: دراسات محلية وعربية
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
24	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية
26	خلاصة
57-28	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية-دراسة حالة مؤسسة نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكة

28	تمهيد
29	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
29	المطلب الأول: منهجية الدراسة
35	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
39	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة
46	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
50	خلاصة
51	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	24
02	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	25
03	مقياس ليكارت الخماسي	34
04	درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي	35
05	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد الاحتياجات التدريبية	36
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تصميم البرامج التدريبية	36
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنفيذ البرامج التدريبية	37
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم البرامج التدريبية	37
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر	37
10	معاملات ألفا كرومباخ	38
11	اختبار كولمجروف-سمرنوف	38
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	39
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	39
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	40
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	41
16	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	42
17	تحليل فقرات البعد الأول	42
18	تحليل فقرات البعد الثاني	43
19	تحليل فقرات البعد الثالث	44
20	تحليل فقرات البعد الرابع	45
21	تحليل فقرات التحسين المستمر	46
22	معامل ارتباط بيرسون بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر	47
23	معامل ارتباط بيرسون بين بعد تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر	47
24	معامل ارتباط بيرسون بين بعد تنفيذ البرامج التدريبية والتحسين المستمر	48
25	معامل ارتباط بيرسون بين بعد تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر	48
26	معامل ارتباط بيرسون بين عملية التدريب والتحسين المستمر	49

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع التدريب	1
18	خطوات التحسين المستمر	2
19	نموذج ديمينج	3
31	الهيكل التنظيمي لمديرية نقل الغاز والبتروال عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة	4
31	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	5
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
41	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
41	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	9
42	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
57	نموزج استمارة الاستبيان	01
61	الاتساق الداخلي للتدريب	02
63	الاتساق الداخلي للتحسين المستمر	03
64	ألفا كرومباخ للمحاور	04
64	اختبار التوزيع الطبيعي	05
65	البيانات الشخصية	06
66	المتوسطات والانحرافات المعيارية	07
67	اختبار فرضيات الدراسة	08

مقدمة

لقد شهد العالم بعد ظهور الثورة الصناعية عدة تغيرات و تطورات في العديد من المجالات عامة وفي مجال التكنولوجيا خاصة، هذه الأخيرة التي أحرزت تقدماً كبيراً وتم استعمالها في شتى الميادين، و الأعمال مما خلق جو كبير من التنافس بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، سواء الخدماتي منه أو الصناعي. و للحصول على هذه التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات التي تجعل منها مؤسسات رائدة ومحتكرة في مجالها، ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال عملية التحسين المستمر تسعى هذه المؤسسات لإعداد برامج تدريبية محكمة للأفراد العاملين بها. إذ أن التدريب عملية مهمة، وهادفة، من خلال تنمية، وتحسين مهارات، وكفاءات الأفراد، و معارفهم لتوظيفها في مجالات عملهم والتكيف مع المستجدات والتغيرات الطارئة فميدان الأعمال.

كما يعد التحسين المستمر عملية تسعى لتحسين كافة أنشطة المؤسسة وأفرادها بصفة مستمرة .

و التدريب هو أحد أهم الطرق التي تساعد على التحسين المستمر من خلال الكشف عن الأخطاء وتصحيحها وتحسين جودة المنتجات والعمليات وغيرها من الأعمال التي تساهم في نجاح وتطور المؤسسة .

1 /الإشكالية: على ضوء ما تما ذكره سابقاً جاء التساؤل الرئيسي لمعالجة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما دور التدريب في عملية التحسين المستمر بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنايبب بالوحدة الشرقية سكيكدة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما دور الاحتياجات التدريبية في عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور تصميم البرامج التدريبية في عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور تنفيذ البرامج التدريبية في عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما دور تقييم البرامج التدريبية في عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة ؟

نضع الفرضية الرئيسية التالية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وعملية التحسين المستمر بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنايبب بالوحدة الشرقية سكيكدة .

بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الاحتياجات التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية و عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وعملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2/ مبررات اختيار موضوع البحث : هناك عدة مبررات دعتنا لاختيار هذا الموضوع أبرزها ما يلي:

- ضرورة إجراء دورات تدريبية مكثفة للعاملين في مجالات تخصصاتهم حتى يتسنى لهم القيام بالمهام المسندة إليهم على أكمل وجه.

- رغبة الطلبة في التعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين قدرات العاملين و الرفع من كفاءتهم مما تنعكس بالإيجاب على التحسين في المؤسسة ككل.

- من أجل معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تعتمد على التدريب إلى حد كد كبير لتحقيق التميز وضمان استمرارية التحسين.

3/ أهمية البحث:

- تحديد دور التدريب في عملية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة .

- تطوير النشاط التدريبي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة لضمان التحسين المستمر.

- تقديم توصيات تساهم في توضيح وفهم الدور الذي يلعبه التدريب في عملية التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة.

4/ أهداف البحث:

- ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة وتحليل دور التدريب في عملية التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة.

- تحديد نقاط و مواطن الضعف المتواجدة في البرامج التدريبية و العمل على تحويلها لنقاط قوة من أجل تحقيق عملية التحسين المستمر .

- معرفة الطرق السليمة التي تؤدي إلى التحسين المستمر .

5/ حدود البحث:

-**الحدود الزمنية:** تم بداية الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان. 2023

-**الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة كونها مكان مناسب لإبراز دور التدريب في عملية التحسين المستمر .

-**الحدود البشرية:** وهي الفئة المستهدفة التي أجريت عليها الدراسة حيث شملت كل العمال ذوي الخبرة والكفاءة من رؤساء أقسام ومصالح وإداريين والبالغ عددهم 60 عامل .

-**الحدود الموضوعية:** تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور التدريب في عملية التحسين المستمر وذلك باستخدام الأدبيات النظرية وبعض الطرق والأدوات الإحصائية التي تعيد في ذلك.

6/ المنهج المتبع: من أجل الإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ،وذلك بالاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية ،المجلات .أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بما فيها استخدام العينات الذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث .من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

7/ صعوبات البحث: تكمن صعوبات البحث في ما يلي:

-صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء التريص .

-ضيق مدة التريص .

-عدم جدية بعض العاملين في الإجابة على الاستبيان .

8/ هيكل البحث: لمعالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين ،الفصل الأول يخص الجانب النظري أما الفصل الثاني يخص الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: تحت عنوان عموميات حول التدريب وعملية التحسين المستمر. تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم التدريب وفي المبحث الثاني إلى مفهوم التحسين المستمر ومبحث ثالث تطرقنا إلى الدراسات السابقة و مقارنتها مع الدراسة الحالية . وتم الاعتماد على هذا التقسيم لتوضيح العلاقة بين المتغير التابع و المستقل.

الفصل الثاني: تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديريةة نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بسكيكة. تمت معالجته من خلال مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى منهجية وأدوات الدراسة ، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعملية التدريب والتحسين
المستمر

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب من أهم الوظائف الإستراتيجية و الهامة في إدارة الموارد البشرية، فهي عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسة مثل باقي الوظائف الأخرى. فيعتبر التدريب وسيلة من وسائل التحسين المستمر التي تسعى إليها المؤسسة من اجل تحقيق البقاء والاستمرارية والتميز .

وعليه تناولنا في هذا الفصل لمحة عن التدريب وعملية التحسين المستمر كما دعمنا ما حصلنا عليه ببعض الدراسات السابقة منها المحلية، العربية، الأجنبية.

المبحث الأول: مفهوم التدريب

نركز اهتمامنا في هذا المبحث حول أربعة مطالب ، في المطلب الأول تطرقنا إلى تعريف التدريب، أهميته، أهدافه. أما في المطلب الثاني قمنا بإبراز أهم مبادئ التدريب وأنواعه أما كمطلب ثالث وضحنا شروط التدريب وأساليبه وكمطلب أخير قمنا بالتطرق إلى مراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: تعريف التدريب أهميته ، أهدافه

1/ تعريف التدريب وخصائصه

***تعريف التدريب:** تعددت واختلقت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين نذكر منها:

- هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة، التدريب= معارف+ مهارات+ اتجاهات و سلوكيات (معمار، 2010، ص21)

- التدريب هو عملية إكساب فرد أو أفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام به من قبل أو القيام به بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل ، وعلى هذا فإن نتائج التدريب هو حدوث تغير أفضل في الأداء. (محمد زكي، 2013، ص 23)

- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه. (أبو النصر، 2009، ص15)

- ويعرف كذلك حسب فيليبو في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية لقوله: " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين". (بن عزة، 2006-2007، ص3)

* من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين مهارات وتطوير قدرات وتنمية كفاءات العاملين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية أكثر.

* **خصائص عملية التدريب :** لتدريب خصائص عديدة نذكر منها: (أبحري، 2019/2020، ص13-14)

-التدريب عبارة عن نشاط مستمر تبدأ مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها بهدف تطوير وتنمية العاملين.

-التدريب نشاط متغير ومتجدد حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة.

-التدريب نشاط إداري فني: هو عبارة عن عمل إداري يجب أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء (وضع الأهداف، السياسات ،إعداد الخطط والبرامج وأخيرا توفر الرقابة المستمرة)، لاعتباره عمل فني يحتاج إلى خبرات .

-التدريب نظام متكامل: هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي أي هذا الأخير ليس نشاط عشوائي بل هو منظم.

- 2 / أهمية التدريب :** إن عملية التدريب بالنسبة للفرد تعتبر فرصة سانحة للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط إن تكون للفرد العامل الرغبة والقدرة على تطوير ذاته. وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:
- التدريب هو وسيلة تساعد الأفراد المتدربين على مشاركة وتبادل الآراء بهدف تنمية وتطوير معارفهم .
 - التدريب يتيح للفرد العامل الفرص لإكساب معارف ومهارات جديدة. (معمار، 2010، ص22).
 - يساهم التدريب في حل المشكلات التي يمر بها الموظف أو من المحتمل مواجهتها في المستقبل.
 - مواكبة الجديد والحديث في مجال العمل من خلال التدريب المستمر أثناء العمل.
 - يعد من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية. (مصطفى مهلهل، 2011 ص3).
 - يساهم في انفتاح المؤسسة وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانيتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها. (حماد البشاري، 2015-2018، ص35).

3/ أهداف التدريب: تختلف أهداف التدريب باختلاف البرامج يمكن إن نلخصها فيما يلي:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يساهم في رفع الأداء وتطوير كفاءتهم.
- رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية وتحسين نتائج العمل. (حمدي شاکر، 2006، ص13).
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في العمل.
- التقليل من تدمر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة صيانة المعدات. (العتيبي، 2022، ص102).

المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب :

1/ مبادئ التدريب: تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ ينبغي العمل بها في جميع مراحل العملية ويمكن تلخيصها فيما يلي: (جربي، 2017-2018، ص14)

- الشرعية: تسري عملية التدريب وفق قوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- المنطق: تنطلق عملية التدريب من خلال فهم واضح لاحتياجات التدريب.
- الهدف: أهداف التدريب يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع محددة بإحكام .
- الشمول: يجب أن يوجه لجميع المستويات ويشمل جميع الفئات داخل المؤسسة ويتضمن جميع أبعاد التنمية البشرية.

-الاستمرارية: يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حيث تبدأ من بداية حياة الأفراد الوظيفية وتستمر معهم الى غاية انتهاء علاقة الموظف بوظيفته.

-الواقعية: يبدأ التدريب من القضايا البسيطة والسهلة إلى القضايا المعقدة أي يبدأ من السهل نحو الصعب.

-مرونة التدريب: يجب أن تتواءم الوسائل والأدوات والأساليب المستخدمة في عملية التدريب مع التطورات وكذلك تدريب المتدربين على استيعاب وفهم هذه التطورات.

2/أنواع التدريب: كل مؤسسة تختار نوع من أنواع التدريب الذي يناسبها وهذا حسب الموارد الإمكانات التي تتوفر عليها وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى: (بن عزة، 2015-2016، ص5)

* حسب مرحلة التوظيف:

-توجيه الموظفين الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تخدمه في عمله الجديد.

-التدريب أثناء العمل: يهدف إلى تنمية قدرات العاملين لمواجهة التغيرات الحادثة في طبيعة الوظائف.

-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عند تعرض المعارف والمهارات الموجودة إلى التقادم.

-التدريب بغرض الترقية والنقل: تدريب الأفراد لتولي وظيفة جديدة (مسؤوليات وواجبات).

* حسب نوع الوظائف:

-التدريب التخصصي: المهارات الخبرات الخاصة بمزاولة عمل أو مهنة معينة .

-التدريب الإداري: التدريب على الأعمال ذات الطابع المماثل .

-التدريب المهني: وهو المتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية .

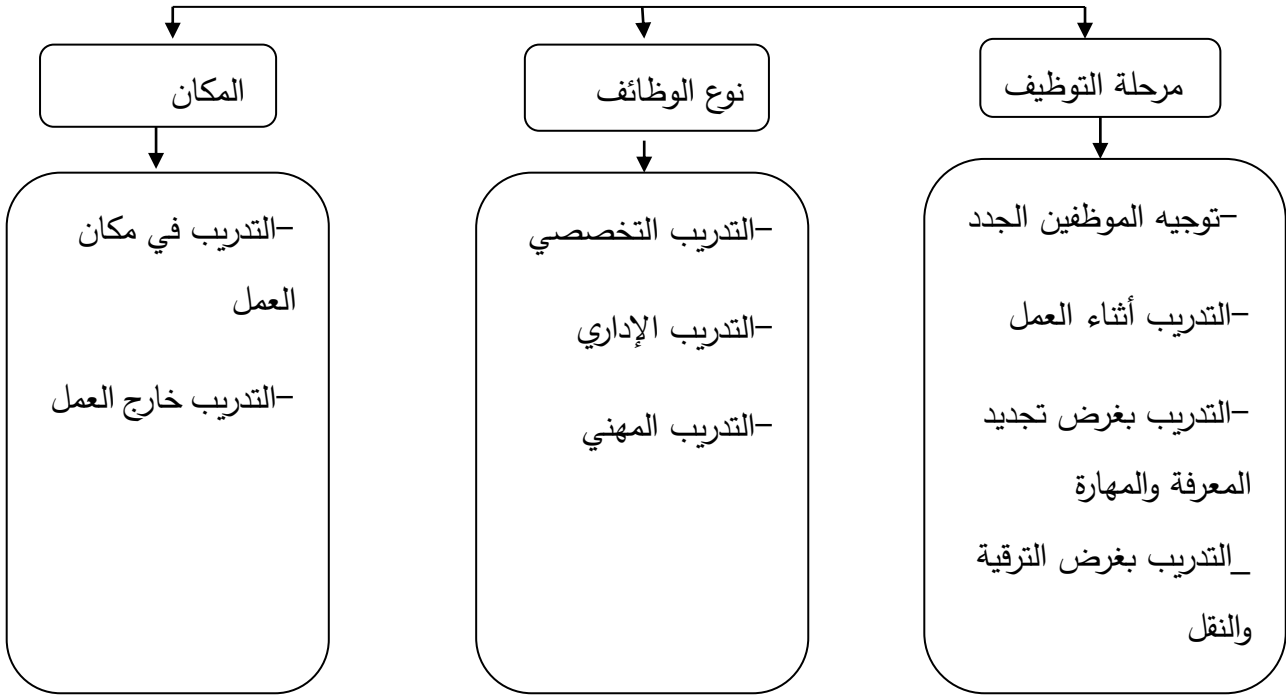
* حسب المكان :

-التدريب في مكان العمل: ويكون التدريب من الرئيس المباشر أو العامل القديم .

-التدريب خارج العمل: يتلقونه العاملون خارج أوقات العمل الرسمية.

*نقترح الشكل التالي لتوضيح أكثر:

الشكل رقم (1): أنواع التدريب



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثالث: شروط التدريب الفعال وأساليبه

1/ شروط التدريب الفعال: لنجاح عملية التدريب يجب توفر عدد من الشروط نوجزها فيما يلي:

- أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.

- أن يكون التدريب قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات. (نشاش، 2019-2020، ص46).

- ضرورة توفر المعلومات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة .

- توفر ميزانية كافية لتغطية نفقات التدريب. (ناصر، 2013، ص170).

2/ أساليب التدريب: تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة نذكر منها:

- أسلوب المحاضرة: يعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها شيوعاً، الهدف منها هو نقل المعارف والمعلومات للمتدربين بأقل التكاليف بحيث يقوم المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر لتحقيق عملية الاتصال بينه وبين المتدربين.

- حلقات النقاش: يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المؤسسة لبحث قضاياها ومشكلاتها والتوصل لحلول من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم.

- أسلوب الندوات والمؤتمرات: ويتم تجزئة الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية وتعطى للمشاركين من أجل الإعداد والتحضير ودراسة المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير، تحليلها وتقديمها في صيغة مناسبة. (عطا الله، 2014، ص82_ص86).

- دراسة حالة: يتم تزويد المتدربين بمعلومات حول مشكلة ما من أجل تحليلها باستخدام مكتسباتهم المعرفية ويهدف هذا الأسلوب لتدريب العاملين حول التفكير السليم لتحليل وحل المشاكل باستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

- أسلوب العصف الذهني: يستخدم من أجل تحفيز الأفراد المتدربين على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية تصب في خدمة موضوع معين خلال فترة زمنية محددة. (نشاش، 2019-2020، ص51)

المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية

يعتبر التدريب وسيلة لتحقيق غايات معينة مثل العمليات الإدارية الأخرى يتم التخطيط له بعد عدة دراسات عميقة ولنجاح التدريب يمر عبر أربعة مراحل وهي:

المرحلة 1: تحديد الاحتياجات التدريبية : تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية المنطلق الأساسي لتدريب العاملين داخل المؤسسة فسير هذه العملية بشكل دقيق يسهل عمل المراحل الأخرى لتحقيق الزيادة الهدف منها بشكل كبير تركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد المهارات والقدرات التي يجب تنميتها وتطويرها لدى العاملين لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتم هذه المرحلة وفق ثلاثة مستويات. (بن داني، 2019-2020، ص11)

1_ مستوى المؤسسة: يطلق عليها تحليل النظم يتم طرح التساؤل التالي في أي قسم يوجد الحاجة لتدريب المؤهلات مثال قسم التسويق أو الإنتاج.

2_ مستوى الوظيفة: تسمى أيضا بتحليل العمل وهنا نطرح التساؤل التالي ما هي المهارات والمعارف التي تحتاجها كل وظيفة من الوظائف مثال وظيفة محاسب.

3_ مستوى الأفراد: في هذا المستوى نطرح تساءلين من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب وما هي المعارف والمهارات التي يجب يتم تنميتها وتطويرها للعاملين هناك عدة وسائل لتحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

_إعداد المؤسسة لخطط تضم حاجياتها من الخبرات والمهارات في المستقبل لتنفيذها.

_تحليل النتائج وتوصيف الوظائف ما توصلت إليه من تحديد المهام لكل وظيفة ومتطلبات شاغليها

_نتائج قياس وتقييم الأداء يتم تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ونوع التدريب الذين يحتاجونه لتحويلها إلى نقاط قوة.

المرحلة 2: تصميم البرامج التدريبية : إن هذه العملية تمر بعدة مراحل نذكرها فيما يلي: (مصايد، خابر 2018-2019، ص45_ص47).

1_ تحديد أهداف البرامج: يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف البرامج والجوانب التي يسعى إلى تحقيقها والمشاكل الواجب معالجتها من خلال تنمية وتطوير معارف ومعلومات العاملين في عدة مجالات تخص موضوع البرنامج.

2_ تحديد المادة التدريبية: هي مجموعة المفاهيم أو النماذج العلمية التي تشرح موضوع معين حيث يجب إن تكون المادة تتناسب مع المستوى العلمي لمتدربين ولتبسيطها يتم اللجوء إلى الرسوم والأشكال لتوضيح الصورة.

3_ اختيار وسيلة التدريب: وهي الوسيط الذي يستخدمه المدرب لعرض الموضوع التدريبي للمتدربين مثال ذلك أسلوب المحاضرة أسلوب العصف الذهني... الخ.

يتوقف اختبار الوسيلة على عدة اعتبارات نذكر منها :

-الاعتبارات العلمية المتمثلة في :عدد المتدربين ، صعوبة البرنامج.

-الاعتبارات المتعلقة بالمدرّب المتمثلة في: مدى قدرته على استخدام الوسيلة.

-الاعتبارات الاقتصادية المتمثلة في: مدى تناسبها مع الميزانية التدريبية.

4_ مدة البرنامج التدريبي: هناك عدة اعتبارات تحدد مدة كل برنامج من برامج التدريب منها:

-طبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج والمهارات والمعارف المراد تلقينها للمتدربين .

-الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى

4-1 تحديد مكان التدريب : يختلف المكان باختلاف الهدف والنوع وطبيعة البرامج التدريبية حيث يشترط في مكان التدريب أن يكون الجو مناسب للمتدرب لاستعاب المادة التدريبية وأن يكون ملائم لخدمة أغراض التدريب من خلال توفر كافة الاحتياجات (مقاعد، إضاءة، هواء).

4-2 اختيار المدربين : هي عملية مهمة يجب أن تكون لديهم خبرة تامة بموضوع التدريب ،ولديهم القدرة على توصيل المعلومات بطريقة واضحة وممتعة ،و يمتازون بكفاءة ومستوى رفيع ،يمكن تنظيم برنامج لتنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها من أجل تلقينهم بالمعارف و الخبرات.

4-3 اختيار المتدربين: يتطلب نجاح البرنامج التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب على أسس موضوعية إذ يتجنب:

- ترشيح عدد غير كافي من المتدربين.

- اعتبار منحة السفر للتدريب للخارج كهدية للمقربين من المسؤولين .

- ترشيح أشخاص سبق لهم أن تلقوا نفس البرنامج .

-وضع المتدربين في برامج تدريبية خارج تخصصاتهم أو تفوق درجة استعاب .

المرحلة 3: تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المؤسسة بالقيام بدور رئيسي هام وحيوي ويظهر هذا الدور فيما يلي: (عطاالله، 2014، ص135).

1- البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة وذلك من خلال الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان انعقاده وتحديد أعداد المشاركين وأسمائهم وكذلك أسماء المدربين في البرنامج التدريبي، والتأكد من إرسال كافة المراسلات الخاصة بالإعلان إلى المعنيين والتأكد أيضا من القاعة التدريبية وتوفير مستلزمات التدريب المكتبية والخدمات المساعدة وأخيرا يتم الاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

2- البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى التطبيقي.

المرحلة 4: تقييم البرنامج التدريبي: إن مرحلة تقييم برنامج التدريب، مرحلة مهمة فهي تبرز لنا مدى نجاح المراحل السابقة فهي تبين لنا نتائج العملية التدريبية ومدى توافق أهداف المؤسسة مع النتائج التي تحققت، من خلال المعايير التالية: (بولودان، عبد اللبوة، 2017-2018، ص34).

- معيار تقييم رد الفعل: وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد إنتهائه، بحيث يقيس انطباعهم من خلال إجاباتهم على أسئلة تتضمن محتوى البرنامج، طرق التدريب وأسلوبه.

- معيار تقييم التعلم: يتم من خلال إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، وغالبا ما تكون كتابية.

- معيار تقييم السلوك: ويتم من خلال قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك ويظهر من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي اكتسبها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب.

- معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة.

المبحث الثاني : مفهوم التحسين المستمر

نركز اهتماماتنا في هذا المبحث على أربعة مطالب بحيث قمنا بالتطرق في المبحث الأول إلى نشأة التحسين المستمر و أهم تعريفاته، أما في المطلب الثاني تحدثنا على أهميته، أهدافه والأنشطة الداعمة له، وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى عناصر وخطوات "التحسين المستمر وأخيرا صببنا الاهتمام على علاقة التدريب بعملية التحسين المستمر كمطلب أخير.

المطلب الأول: نشأة وتعريف التحسين المستمر

قبل التطرق إلى التحسين المستمر يتضح لنا وجود علاقة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر التحسين المستمر أهم مبادئها التي جاءت بها المدرسة اليابانية في الإدارة، فهو يمثل جوهره فلسفتها في التطوير وبناء القدرات الابتكارية للموارد البشرية. لهذا سنشير إلى بعض التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

*تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعاريف ووجهات نظر المفكرين ، نذكر منها:

-عرف وليام إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين في المؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة من أجل تحقيق رضا العملاء. (عامر، عباس، 2017، ص169).

-هي فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة. (طالبي، 2018، ص14).

1/نشأة التحسين المستمر:

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجها من الغرب لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال، ومنذ مطلع الثمانينات بدأ الغرب في تداول الكثير من المفاهيم والممارسات اليابانية خاصة المفاهيم المتعلقة بالجودة والتي تطورت في اليابان إلى الغرب من بينها فلسفة التحسين المستمر. وهذا الأخير يقوم على خمسة أسس رئيسية بحيث تهدف إلى الاستخدام الأفضل والأمثل لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية ومحاولة التحسين بدون تكاليف إضافية. (كاتب، 2020، ص21).

2/تعريف التحسين المستمر: يمكن أن نقدم مجموعة من التعريفات للتحسين المستمر، نذكر ما يلي:

-التحسين المستمر هو أسلوب يسعى إلى إحداث تحسينات مستمرة في العمليات بالمنظمة وذلك دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية وجذرية في هذه العمليات بشكل يؤدي إلى هدم المؤسسة وإرباك نظامها كله. (لغويل، العدد 07-08-ماي، ص423).

-يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. (بحار، 2015-2016، ص54).

-يعرف بأنه فلسفة تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال تحقيق رغبات العملاء وتحسين أداء العمليات وتطوير المواصفات وإدارة التغيير وفرق العمل (محمد سيد أحمد، 2019، ص318).

نستنتج من كل هذا التعريف التالي: هو فلسفة إدارية يسعى إلى أحداث تحسينات مستمرة وتطوير العمليات التنظيمية بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة دون الحاجة إلى أحداث تغييرات جذرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحسين المستمر والأنشطة الداعمة له

1/ أهمية التحسين المستمر: يمكن توضيح أهمية التحسين المستمر للمؤسسات فيما يلي:

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.

-تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأدائها المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه (محمد سيد أحمد، 2019، ص319).

-التحسين المستمر سباق دون خد نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين في كافة أرجاء المؤسسة.

-أصبح التحسين المستمر عنصرا حاسما في ظل التغييرات الاقتصادية الحالية (كاتب، 2020، ص22).

2/ أهداف التحسين المستمر: يشمل على مجموعة من الأهداف نوجزها كالآتي (أبحري، 2019-2020، ص13-14).

-خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة بمعنى تقليل الأشياء التالفة وبالتالي خفض التكلفة.

-تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل: تركز المؤسسات على تحقيق الأهداف وبالتالي تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن.

-زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

-تحقيق الثقة في أداء العاملين لأعمالهم.

3/ الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر: (بحار، 2015-2016، ص61_ص63)

-المقارنة المرجعية:وتتم من خلال اختيار موضوع المقارنة المرجعية ثم إقرار نطاق إجراءها وتكوين فرق عمل لأداء المهمة بحيث يتم جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها وإبراز نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات الأخرى الداخلة في نطاقها ويتم وضع خطة عمل وتنفيذها بهدف الوصول إلى أداء أفضل.

-نظم المعلومات:أن اتخاذ أي قرار في المؤسسة يتطلب مجموعة من المعلومات التي تتحصل عليها من الداخل والخارج وفعالية نظام المعلومات لا يتحقق إلا عن طريق استخدام الحاسوب من خلال وضع البيانات وتحويلها في الأخير إلى معلومات تكون متاحة في أي وقت ويتم تجديدها باستمرار بتغيير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

-تدريب وتحفيز العاملين:

-ارتفاع إنتاجية العامل وتخفيض معدلات الأخطاء

-زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء بخصوص التحسين المستمر

-تعميم مفهوم عمل الفريق وتحسين علاقات العمل

- توفر مناخ الإبداع: يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر:

-دعم الإدارة لأنشطة الإبداع وتحفيز الجهود الإبداعية .

-تعزيز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

-تشجيع روح الاستقلالية .

المطلب الثالث: عناصر التحسين المستمر وخطواته:

1/عناصر التحسين المستمر: يطلق على التحسين المستمر (5S) لأنه يتكون من خمسة عناصر تبدأ كلها بالحرف S باللغة اليابانية و الانجليزية وهي كالتالي (عبد الرحمان ، أحمد،2013،ص232).

-التصفية: STRAIGHTEN وتعني استبعاد والتخلص من الوسائل التقليدية في العمل و الاعتماد على الوسائل الحديثة.

-التنظيم: SETINORDE أي ترتيب الأشياء في المكان الصحيح.

-التنظيف: SHINE توفير جو مناسب للعمل للمساعدة على تحسين جودة الأداء من خلال توفير الوسائل الحديثة

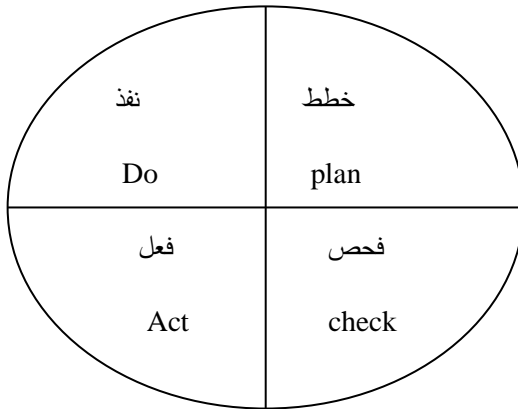
-التقييس: STANDARDIZE المتابعة والصيانة الدورية للوسائل الحديثة التي تساهم في عملية التحسين المستمر

-التدريب و الانضباط: SUSTAIN أي جعل كل العناصر السابقة كروتين يومي للعامل و يتطلب الالتزام به من قبل العاملين و الإدارة.

2/ **خطوات التحسين المستمر:** من بين الأدوات التي تستخدم بشكل واسع في التحسين المستمر نموذج deming المتكون من أربع خطوات يمكن توضيحها كما هو أدناه: (مظلوم العنزي، 2011، ص344).

*يوضح الشكل التالي خطوات التحسين المستمر :

الشكل رقم(2): خطوات التحسين المستمر



Source : (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010/129)

-التخطيط: plan: تنصب هذه المرحلة على قيام الفريق بتحديد العملية أو الأسلوب أو الآلية أو السياسة المراد تحسينها و بعدها يعمل على توثيق البيانات المطلوبة كافة بشأن هذه العملية باستخدام الأساليب الإحصائية ، بعد ذلك الكلف و المزايا التي مكن استخدامها و البدائل في حل المشكلة و عندها تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.

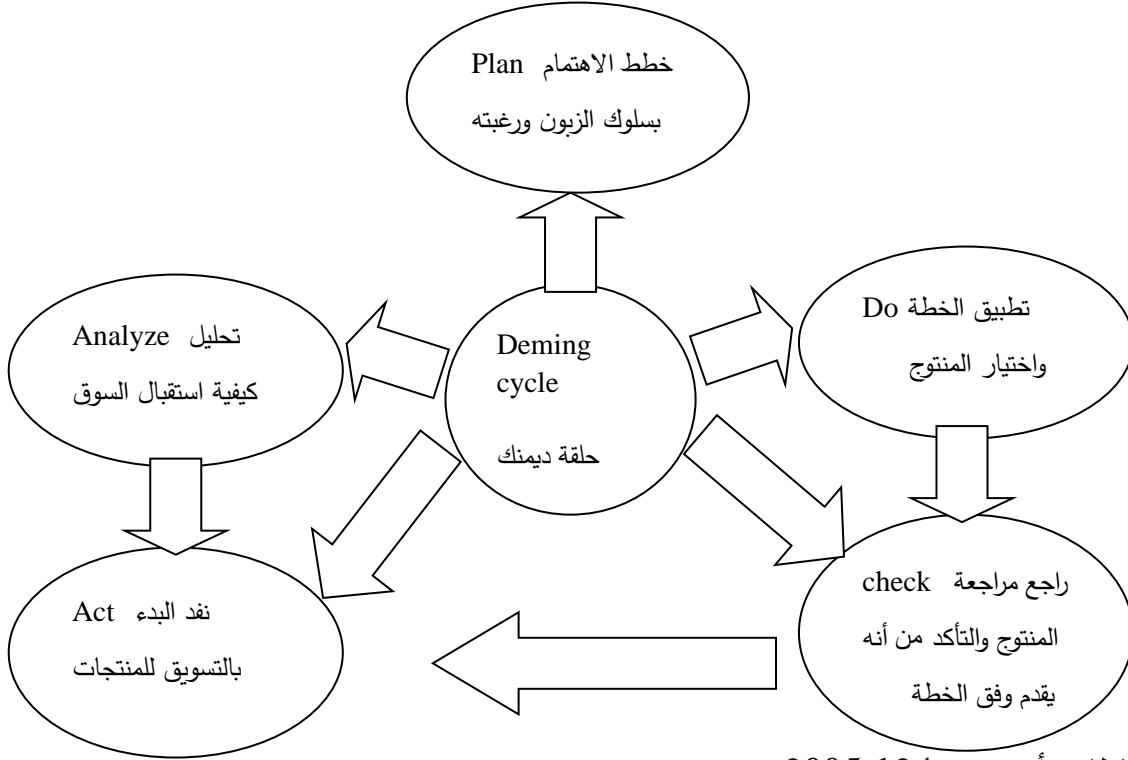
-التنفيذ: do تطبق الخطة أعلاه في مرحلة التخطيط و مراقبة تقدمها مع الاستمرار بعملية تجميع البيانات و توفيق كافة الأمور التي تحدث فيها بما يمكن الفريق من الحصول على البيانات المطلوبة و اتخاذ التعديلات الضرورية لإجراء التحديات عليها.

-الفحص: check: تركزه هذه المرحلة على القيام بتحليل البيانات التي الحصول عليها من مرحلة التنفيذ لاكتشاف مدى التطابق مع الأهداف التي وضعت في الخطة و بدقة . فحدوث خلل في التطابق سيدفع الفريق أما إلى إعادة تقييم الخطة أو إيقاف المشروع.

-الفعل: Act: يقوم الفريق بإجراءات التعديلات الضرورية على العملية و الحصول على النتائج الإيجابية التي تعد معايير يمكن الآخرين من العالمين من الاستفادة منها و استخدامها. فضلا عن إرشاد الآخرين إلى كيفية استخدام هذا الأسلوب

*ويوضح الشكل التالي حلقة deming في الجودة

الشكل (3) خطوات التحسين المستمر النموذجية لdeming



المصدر: الطائي آخرون ، 2005:124

المطلب الرابع: علاقة التدريب بعملية التحسين المستمر

المنظمات الصناعية بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها أنشطتها ومنتجاتها، بالإضافة إلى ذلك فهي تتحسن باستمرار حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة في مجالها، وما يجدر ذكره أن التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة لا ينفذ مرة واحدة بل يجب أن تبذل جهود التحسين المستمر باستمرار لأن هناك دائما فرصا للتحسين ودعم في الأداء الكلي للمنظمة والتحسين المستمر لا يرتبط بعملية معينة أو بالعمليات الإنتاجية فقط بل يشمل جميع مجالات العمليات الإدارية ومن ضمنها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث تكون العملية شاملة وهذا بدوره يتطلب تدريب العاملين بناء على فلسفة التحسين المستمر إدارة الجودة الشاملة ويمثل التدريب وتطوير العاملين من خلال برامج تدريبية بحيث يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة وكذلك ينمي مهارات الأفراد ويتيح لهم فرص أفضل للتقدم والمحافظة على حياتهم الوظيفية. وبما أن عملية التحسين المستمر تتضمن تحليل أداء المنظمة وتحديد المشاكل والاحتياجات، فإن التدريب يمكن أن يساعد في حل هذه المشاكل وتلبية هذه الاحتياجات، وبشكل عام فإن التدريب يساعد في تطوير مهارات ومعارف الأفراد والمنظمات وهذا يعني أنه يمكن استخدامه كأداة فعالة لتحسين أداء المنظمات وتعزيز عملية التحسين المستمر بحيث يعتبر التدريب جزءا هاما من عملية التحسين المستمر في المنظمات فهو يساهم ويساعد على تعليم الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم مما يؤدي إلى تحسين العمليات في المنظمة .

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات محلية وعربية

سيتم فيما يلي استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية المتعلقة بموضوع بحثنا وسنركز على ما يخص متغيرات دراستها على وجه التحديد.

1/ عرض وتحليل الدراسات السابقة المحلية :

-دراسة د.قصيرة بن عودة إستراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة 2022 والتي هدفت إلى إبراز وتحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعدا أساسيا من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي وتمثلت عينتها في 60 عاملا واستخدمت برنامج الحزمة الإحصائية لجمع ومعالجة البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من ابرز نتائجها انه توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إستراتيجية التحسين المستمر والأداء الوظيفي وكان من ابرز توصيات هذه الدراسة وجوب الاهتمام بعملية التحسين المستمر .

-دراسة برسولي كرزة، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة سنة 2020_2021، تهدف هذه الدراسة إلى تطوير الموارد البشرية لأنها أهم مكونات المؤسسة وتحسين العملية التدريبية من اجل الرفع من مستوى قدرات الأساتذة الجامعيين، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وخلص الباحث إلى أن التدريب يساهم في تحسين فاعلية المؤسسة نظرا للأهمية البالغة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة كما انه يساهم في نشر وتوزيع المعرفة على الموارد البشرية مع تدريب الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا لأنها تساهم في حسن مواكبة التغيرات التي تحدث داخل وخارج الجامعة.

-دراسة مصاد كاهنة، خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية 2018_2019، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وإبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على تنمية قدراتهم، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الباحثتان إلى أن التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لاكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار وضرورة العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتسابهم مهارات وخبرات لأراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة.

-دراسة د.حبيبة عامر جامعة برج بوعريج، الجزائر، 2017، والتي هدفت إلى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الجزائرية وتم اعتماد 37 استمارة استبيان من اصل 40 واستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي وكان

من ابرز نتائجها انه ليس هناك اهتمام كبير في المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التحسين المستمر وقلة اهتمامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة .

-2/ عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية :

-دراسة نجوى سفران الثبتي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف 2021، مجلة الخدمة الاجتماعية، تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة الطائف ومعوقات دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي المسحي وخلصت الباحثة إلى أن التدريب يمكن المتدربات من مهارات العمل الأمر الذي يزيد من رغبتهن في تطبيق ما تعلمن في التدريب كذلك يمكنهم من رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الجامعة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب وضرورة إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء.

-دراسة د. احمد صالح احمد الاثري، إستراتيجية التحسين المستمر ودورها في بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية، 2021، وهدفت إلى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المتعلقة بعامل التحسين المستمر وجميع عناصرها واستخدم أداة الاستبيان والتحليل الإحصائي لجمع وتحليل البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر منها أن البعد الخاص بالتحسين المستمر بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي غير ايجابي وانه عنصر سلبي في ثقافة المنظمة.

-دراسة احمد عبد الرحمن خالد، اثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، 2018، والتي هدفت إلى معرفة اثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة وتمثلت عينتها في 77 مفردة واستخدم أداة الاستبيان والتحليل الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة وكان من ابرز نتائجها أن هناك وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة وتوصلت الدراسة الى ضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر وتوفير الشروط والمتطلبات اللازمة والأساسية لتطبيقه في مختلف مجالات العمل.

-دراسة محمد بن احمد السديري، دور التدريب في التنمية البشرية 2011_2012، تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجامعات بالتنمية البشرية حتى تتمكن من مسايرة التقدم العلمي والمنافسة بين الجامعات الأخرى كما أكد البحث ضرورة إنشاء وحدة متخصصة للتدريب والتنمية البشرية في الجامعات، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، خلص الباحث إلى أن التدريب يعتبر ضروري من ضروريات الحياة لتحقيق التنمية البشرية تساهم في تحقيق الاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي مع ضرورة الأخذ بنموذج جدارات لتطوير مهارات الموظفين في الجامعة .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

سيتم فيما يلي استعراض مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بموضوع بحثنا وسنركز على ما يخص متغيرات دراستها على وجه التحديد.

(دراسة Alem Damtew Legesse .the impact of training and development on employee performance.a case study of the African Union commission 2017: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على أداء الموظفين ،المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي ،خلصت الباحثة إلى أن التدريب و التطوير لهما تأثير على أداء الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم مع ضرورة تحديد هدف التدريب و الحاجة إليه بوضوح وطريقة أو نوع التدريب الذي يجب اختياره وفقا للاحتياجات و الأهداف المحددة.

(دراسة Misil Damt Argaw , Ababa Mitika Asfaw ,Lemessa Bayissa)the impact of training and development on employee performance and effectiveness2015:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والتطوير على أداء وفاعلية الموظفين في المكتب الإداري للمقاطعة الخامسة أديس أبابا ، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وخلص الباحثين أن أنشطة التدريب لمكتب إدارة المقاطعة الخامسة لها مخرجات ونتائج إيجابية .و مع ذلك فإنه يحتاج إلى تحسين التحديد المنهجي للحاجة التدريبية ونقص مهارات الموظفين ، من خلال ضمان ميزانية كافية لأنشطة التدريب و التطوير واستخدام الموارد المخصصة بطريقة فعالة يجب الحفاظ عليها لتحقيق النجاح التنظيمي .

دراسة Johanna Madrigal Sanchez : Assessing Sustainability of the contious improvement through the Identification of Enabling and Inhibiting factors.2012.

والتي هدفت إلى تحديد استخدام التحسين المستمر لدعم الابتكار المتزايد على الرغم من أن التحسين المستمر معروف ومقبول جيدا لا تزال هناك تحديات للوصول إلى حالة مستدامة من التحسين المستمر تم مراجعة الأدبيات لتحديد العوامل التي تؤثر على استدامة التحسين المستمر تم جمع هذه العوامل والذي كان بمثابة المصدر الرئيسي لتأسيس الاستبيان المستخدم كأداة بحث،أظهرت النتائج أن الوقت ليس له تأثير على العوامل التي تؤثر على استدامة التحسين المستمر على الرغم من أن التغييرات تؤثر على كيفية النظر إلى العوامل كعوامل نجاح في الحفاظ على التحسين المستمر وخلصت الدراسة أن هذه العوامل مترابطة فيما بينها وبالتالي فإن الاستدامة هي نتيجة لعملية ديناميكية متعددة العوامل بدلا من كونها عاملا فريدا، يمكن للمديرين اتخاذ إجراءات مناسبة لمعالجة أي فجوة ملحوظة في الحفاظ على التحسين المستمر.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

سيتم عرض في هذا الجدول أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الجدول (1) : أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

يوضح هذا الجدول أهم الفروقات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسات	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
دراسة برسولي 2021/2020	المتغير التابع: تحسين فاعلية المؤسسة, مكان إجراء دراسة حالة بجامعة محمد خضير القطب الجامعي شتمة سنة الدراسة 2021/2020	المتغير المستقل: دور تدريب الموارد البشرية المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي عدد الاستثمارات الموزعة 60 استمارة
مصايد,خابر/2018 2019	المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية ,مكان إجراء دراسة الحالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة عدد الاستثمارات الموزعة 150 استمارة سنة الدراسة 2019/2018	المتغير المستقل: دور التدريب المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي
السديري/2011 2012	المتغير التابع: التنمية البشرية , مكان إجراء دراسة حالة جامعة الملك سعود في التنمية البشرية سنة الدراسة 2012/2011	المتغير المستقل: دور التدريب المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي
دراسة سفران 2021	المتغير التابع: رفع كفاءة أداء الموارد البشرية المنهج المتبع: الوصفي المسحي,مكان إجراء دراسة الحالة جامعة الطائف,سنة الدراسة 2021	المتغير المستقل: دور التدريب
دراسة Asfav. Bayissa 2015	المتغير التابع: أداء الموظف وفاعليتهم,كان إجراء الدراسة المكتب الإداري للمقاطعة الخامسة	المتغير المستقل: اثر التدريب والتطوير المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي استخدام spss
دراسة Igesse 2017	المتغير التابع: أداء الموظف ,مكان إجراء الدراسة مفوضية الاتحاد الإفريقي	المتغير المستقل: اثر التدريب والتطوير المنهج المتبع: الوصفي التحليلي,استخدام

spss استخدام أداة الاستبيان	سنة الدراسة 2017	
--------------------------------	------------------	--

الجدول (2): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

يوضح الجدول أهم الفروقات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

دراسات	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
دراسة عبد الرحمن خالد 2018	المتغير التابع: أداء المنظمة الكلي خمس شركات صناعية يمنية حاصلة على شهادة الإيزو سنة الدراسة 2018	المنهج المتبع: الوصفي التحليلي المتغير المستقل: اثر التحسين المستمر استخدام الاستبيان استخدام spss
دراسة الاثري 2021	المتغير التابع: بناء ثقافة الجودة الشاملة، مكان إجراء الدراسة بالمؤسسة الكويتية.	المتغير المستقل
دراسة عامر عباس 2017	المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية , مكان إجراء الدراسة مؤسسة كوندور برج بوعرييج سنة الدراسة 2017	المتغير المستقل: عمليات التحسين المستمر المنهج التحليلي الوصفي استخدام أداة الاستبيان استخدام spss
دراسة قصير 2022	المتغير التابع: ترشيد الأداء الوظيفي وفق إدارة الجودة الشاملة مكان إجراء الدراسة مؤسستين بوهران سنة الدراسة 2022	المتغير المستقل: التحسين المستمر المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي استخدام أداة الاستبيان وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية
دراسة sanchez 2012	المتغير التابع: تحديد العوامل مكان إجراء الدراسة قطاع التصنيع والرعاية الصحية عدة شركات بكوستاريكا والولايات المتحدة الأمريكية سنة الدراسة 2012	المتغير المستقل: استدامة التحسين المستمر المنهج المتبع: المنهج التحليلي الإحصائي استخدام الاستبيان كأداة بحث

خلاصة الفصل الأول :

يعد التدريب إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر الفرد العامل بالمؤسسة مورد مهم، يقدم إضافة حقيقية لها. فمن خلال التدريب تتمكن المؤسسة من ضمان استمرارية التحسين وذلك من خلال اعداد مجموعة من البرامج التدريبية، التي بدورها ترفع من قدرات الأفراد ومهاراتهم، وكفاءاتهم، مما يضمن للمؤسسة تحقيق عملية التحسين المستمر والتميز في مجال نشاطها.

يعتبر التدريب نشاطا هاما، وضروريا بالتنمية قدرات الأفراد، وتطوير مهاراتهم، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة التي تساعد على مواجهة والتكيف مع ظروف العمل، من أجل ضمان استمرارية التحسين والتطوير داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية-دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز
والبترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكة.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري، أين تم التعرف فيه على متغيرات الدراسة المتمثلة في دور التدريب في عملية التحسين المستمر. وبهدف تعزيز ما تم تناوله فيه من المعلومات دعمنا دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية، حيث سلطنا الضوء على دور التدريب في عملية التحسين المستمر في مؤسسة نقل الغاز والبتروول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكة، من خلال تصميم استمارة وزعت على فئة من عمال المؤسسة بعد ذلك قمنا بتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

من خلال ما تم تناوله في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية للإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في دور التدريب في عملية التحسين المستمر بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، تطرقنا في المطلب الأول فيه إلى منهجية البحث، أما كمطلب ثاني قمنا بالتطرق إلى أدوات الدراسة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى وصف الإجراءات المنهجية التي تم تطبيقها في الدراسة، وذلك من أجل توضيح وتفسير الجوانب التي قمنا بها في دراستنا.

1- مجتمع الدراسة : يمثل جميع العاملين بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة، لكونهم هم المعنيين بعملية التدريب، والمقدر عددهم ب 295 عامل.

بعد مرور عام من الاستقلال قام المسؤولين، بإنشاء شركة وطنية للمحروقات وبما أن الجزائر بلد منتج للمحروقات لا يمكنها أن تبقى في عزلة عن تسويق ونقل البترول والغاز إلى الأسواق الأجنبية وكذلك التوزيع في السوق الداخلية .

ونظرا للطلب المتزايد على المحروقات باستمرار وضرورة تمديد خطوط جديدة نحو حقول مكتشفة وبالإضافة إلى توقف بعض الحقول القديمة صدر مرسوم وزاري رقم 63-491 بتاريخ 31-12-1963 يعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات هذه الشركة تنقسم إلى خمسة أقسام :

-قسم البحث و التنقيب

-قسم الإنتاج

-قسم التميع

-قسم التوزيع

أهداف شركة سونطراك :

1- البحث والتنقيب عن الغاز والبتترول.

2- استغلال حقول البترول.

3- تسويق أكبر كمية ممكنة من الغاز والبتترول وتحقيق أرباح من وراء هذه العملية.

4- تحديد شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن وجه ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة , وهذا لبعده عن منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق. حيث يتفرع قسم النقل إلى 8 مديريات وتسمى بمديريات الاستغلال وهي :

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزو.

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب المتواجدة بحوض الحمراء بحاسي مسعود.

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات الوسط المتواجدة ببجاية.

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين اميناس.

- المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط.

- المديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب بسكيكة:

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكة سنة 1971. وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكة ويتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب ،انطلاقا من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي الرمل وحاسي مسعود إلى مراكز الاستغلال والتمويل الكائنة في شرق البلاد، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق الاطالية ، والتونسية وكذلك نقل الغاز والبتترول إلى أوروبا عبر مينائين بترولييين بالإضافة إلى صيانة منشأة النقل ، كما تشمل شبكة نقل المحروقات.

- مكانتها الاقتصادية :

إن فرع نقل الغاز والمحروقات عبر الأنابيب، الذي هو أحد أهم الفروع المكونة لشركة سونطراك والذي تنبثق منه المديرية الجهوية لناحية الشرقية، حيث تعتبر القلب النابض لكل المنطقة الصناعية بمدينة سكيكة وتمدها بكمية معتبرة من الغاز والبتترول، وتوزعها على مختلف المركبات المزروعة فيه مثال:

GLIK-نقل الغاز نحو

-نقل البترول نحو مركب تكرير البترول أو الميناء .

- أهم نشاطاتها :

1-نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب، من مراكز الاستهلاك والمعالجة وموانئ سكيكة النفطية.

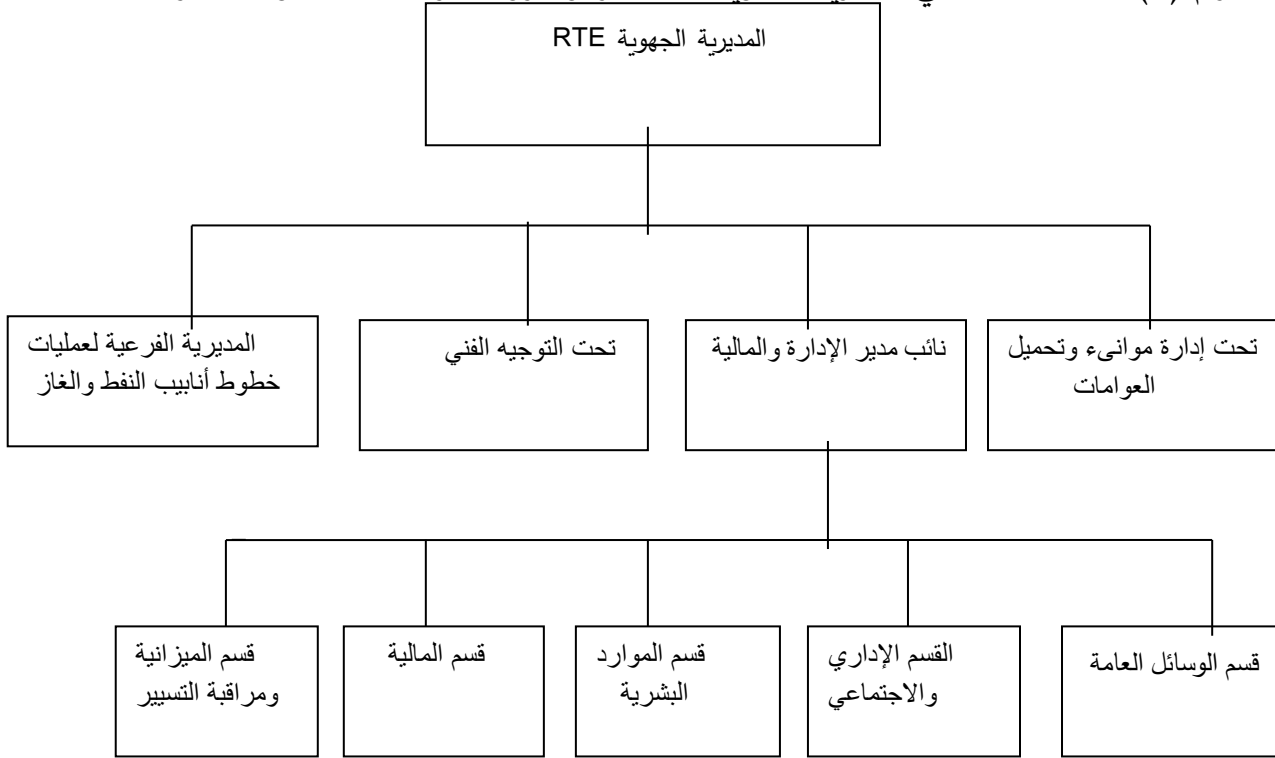
2- تشغيل خطوط الأنابيب ومحطات الضخ و الصهاريج .

3_ توصيل المواد الهيدرو كربونية إلى الأسواق الوطنية و الدولية .

4- الصيانة والأمن.

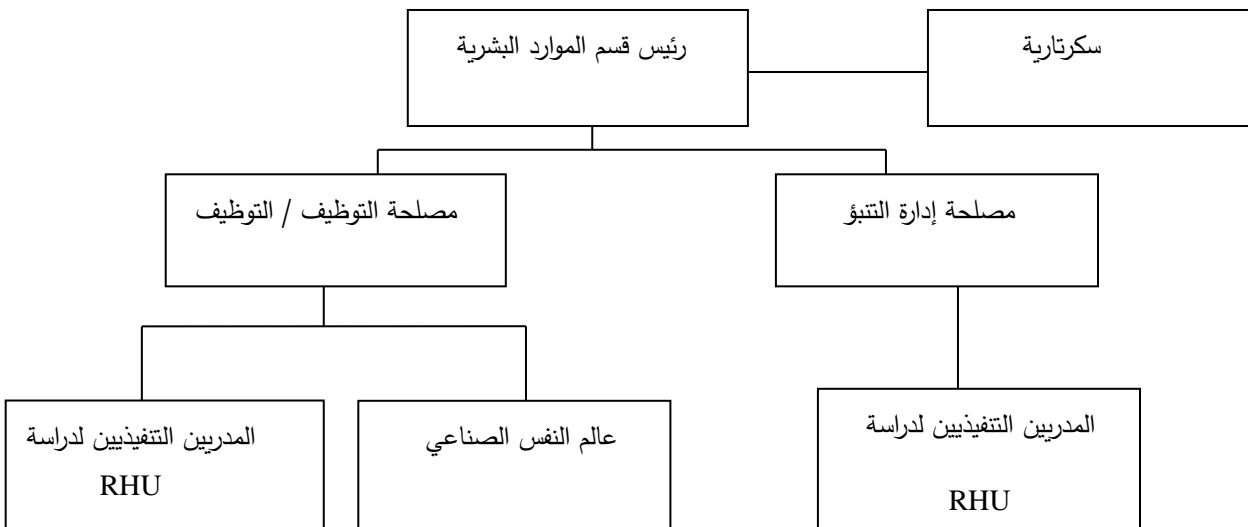
- هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لنقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة.



المصدر: مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب سكيكدة

الشكل رقم (5) : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية .



المصدر :مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بسكيكدة

الإدارة الإقليمية : هي الإدارة المسؤولة على تسيير المؤسسة، يعمل ضمنها حوالي 295 عامل موزع على 4 دوائر. نذكر منها:

1-دائرة عمليات خطوط أنابيب النفط والغاز: وهي المسؤولة عن نقل المحروقات من منبعها إلى نهاية الوصول، حيث تقام عليها التحاليل ثم التسويق سواء إلى السوق الداخلية أو الخارجية.تضم حوالي 26 عامل عبر مختلف مصالحها ال 5 التالية.:

1-1 مصلحة تسيير الغاز

2-1 مصلحة أنبوب الغاز

3-1 مصلحة نهائي الوصول

4-1 مصلحة المخابر

5-1 مصلحة نهائي واد الصنصاف

2-دائرة حماية المنشأة: وهي المسؤولة عن حماية منشأة نقل المحروقات وكذلك الخزانات ،تضم 77 عامل موزع على 5 مصالح نذكر منها:

1-1 مصلحة التآكل

2-2 مصلحة الحراسة والمراقبة

3-2 مصلحة بناء والإصلاح

4-2 مصلحة صيانة المخازن

5-2 مصلحة صيانة الأنابيب

3-دائرة الصيانة: وهي المكلفة بالحفاظ والتسيير التقني والإداري لتركيبات المنطقة ،تضم حوالي 100 عامل موزعة على 5 مصالح نذكر منها:

1-3 مصلحة الميكانيك

2-3 مصلحة الكهرباء

3-3 مصلحة المنهجية

3-4 مصلحة الألية

3-5 مصلحة الاتصالات

4- دائرة الإدارة والمالية: تعد الدائرة المالية القاعدة التي يركز عليها في تبيان التكاليف والإيرادات باستعمال عدة تقنيات المتمثلة في المحاسبة التحليلية، المحاسبة العامة، التحليل المالي، الجباية.تضم 92 عامل موزع على 5 مصالح نذكر منها:

4-1مصلحة مراقبة الميزانية

4-2 مصلحة المالية

4-3مصلحة الإدارة والقسم الاجتماعي

4-4 مصلحة الموارد العامة

4-5 مصلحة الموارد البشرية : وهي المصلحة المسؤولة عن تنظيم وتسيير الموارد البشرية ، حيث تختص بجذب الموظفين ،و الاختيار، والتدريب ، وتقييم و مكافئة العاملين. تضم هذه المصلحة 11 عامل موزع كالتالي:

- رئيس قسم الموارد البشرية.

- سكرتارية .

- قسم إدارة التنبؤ :يضم نائب رئيس قسم، و 3 مدراء تنفيذيين لدراسة الموارد البشرية.

-قسم التوظيف والتدريب : و هو القسم المسؤول عن أمور توظيف العمالة في المؤسسة ، وبعدها يتم إخضاعهم لبرامج تدريبية تمكنهم من فهم طبيعة الوظيفة المقدمة إليهم ،يضم نائب رئيس قسم ،و 3 مدراء تنفيذيين لدراسة الموارد البشرية ،عالم نفس صناعي.

2- عينة الدراسة :

تمثل العينة المختارة بالطريقة العشوائية، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة على العاملين.

3-متغيرات الدراسة: انطلاقا من موضوع دراستنا ،قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغيرين كما يلي :

-المتغير الأول :وهو المتغير المستقل والمتمثل في التدريب،يضم 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية يضم 5 عبارات .

- البعد الثاني : تصميم الاحتياجات التدريبية يضم 6 عبارات .

- البعد الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية ويضم 4 عبارات .

- البعد الرابع :تقييم البرامج التدريبية ويضم 5 عبارات .

2- المتغير الثاني : خاص بالمتغير التابع التحسين المستمر ، ويحتوي على 10 عبارات .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة والذي يتكون من خمس اقتراحات للإجابة وهي : (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة .) ، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول رقم(3): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة؛
- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات؛
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات؛
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين؛
- استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف $(K - S)$ Kolmogorov - Smirnov: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- الوزن المرجح لمقياس ليكارت:

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(4 = 1 - 5)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.80 = 5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم(4): درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال الموافقة
	من	الى		
1	1	1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	1.81	2.60	منخفض	غير موافق
3	2.61	3.40	متوسط	محايد
4	3.41	4.20	مرتفع	موافق
5	4.21	5	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- صدق وثبات أداة الدراسة

1: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

- الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدو تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجها بصورته النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات عملية التدريب:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (5): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد الاحتياجات التدريبية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.594**	0.000	4	0.721**	0.000
2	0.796**	0.000	5	0.751**	0.000
3	0.526**	0.000			
تحديد الاحتياجات التدريبية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- تصميم البرامج التدريبية

الجدول رقم (6): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تصميم البرامج التدريبية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
6	0.763**	0.000	9	0.761**	0.000
7	0.707**	0.000	10	0.685**	0.000
8	0.735**	0.000	11	0.700**	0.000
تصميم البرامج التدريبية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تصميم البرامج التدريبية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- تنفيذ البرامج التدريبية

الجدول رقم (7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنفيذ البرامج التدريبية

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	0.447**	0.000	14	0.812**	0.000
13	0.776**	0.000	15	0.771**	0.000
تنفيذ البرامج التدريبية					
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تنفيذ البرامج التدريبية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

4- تقييم البرامج التدريبية

الجدول رقم (8): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم البرامج التدريبية

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
16	0.295**	0.022	19	0.766**	0.000
17	0.739**	0.000	20	0.500*	0.000
18	0.841**	0.000			
تقييم البرامج التدريبية					
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تقييم البرامج التدريبية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر:

الجدول رقم (9): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
21	0.330**	0.010	26	0.815**	0.000
22	0.664**	0.000	27	0.306**	0.017
23	0.679**	0.000	28	0.413**	0.001
24	0.769**	0.000	29	0.482**	0.000
25	0.790**	0.000	30	0.443**	0.000
التحسين المستمر					
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات التحسين المستمر كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدقها هي 70% أو ما يزيد وبحسب الجدر التربيعي لمعامل الثبات وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم (10): معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)	صدق المحك (الصدق = $\sqrt{\alpha}$)
تحديد الاحتياجات التدريبية	5 - 1	0.709	0.842
تصميم البرامج التدريبية	6 - 1	0.809	0.899
تنفيذ البرامج التدريبية	4 - 1	0.656	0.809
تقييم البرامج التدريبية	5 - 1	0.639	0.799
عملية التدريب	20 - 1	0.872	0.933
التحسين المستمر	10 - 1	0.791	0.889
الإجمالي	30 - 1	0.906	0.951

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.906، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.951 وهو أيضاً معامل عال، وهو ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي. وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجراف - سمرنوف كالتالي:

الجدول رقم (11): اختبار كولمجراف - سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)	نتيجة الاختبار
التدريب	0.914	0.374	التوزيع طبيعي
التحسين المستمر	0.819	0.513	التوزيع طبيعي
المجموع	1.021	0.248	التوزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع توزيع طبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة المتوصل إليها

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

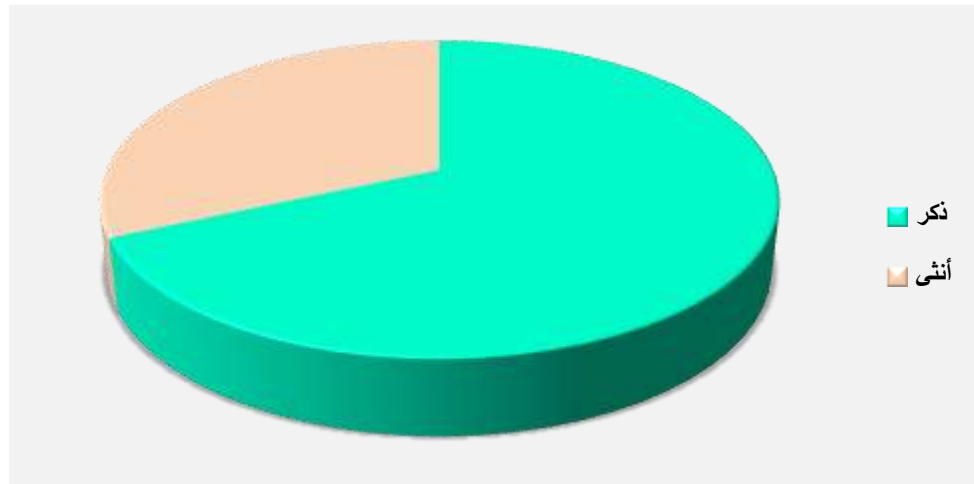
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	68.3
	أنثى	19	31.7
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 68.3%، في حين أن نسبة الإناث تمثل 31.7%،

وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة ومكان تواجدها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6..): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- العمر

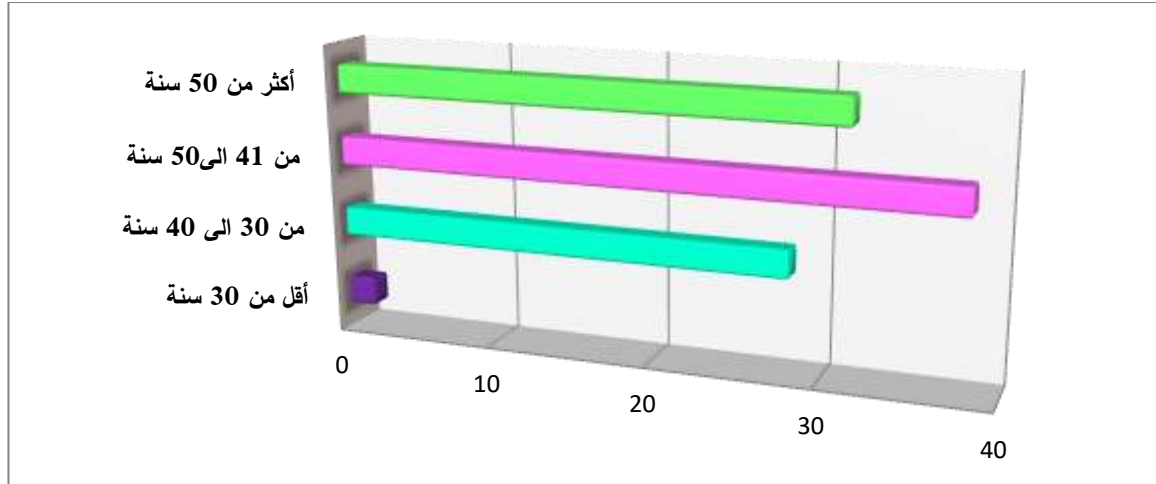
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.7
	من 30 إلى 40 سنة	17	28.3
	من 41 إلى 50 سنة	23	38.3
	أكثر من 50 سنة	19	31.7
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 38.3% تمثل الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، في حين أن نسبة 31.7% تمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، ثم تأتي نسبة 28.3% و 1.7% لمتل الفئتين العمريتين من 30 الى 40 سنة وأقل من 30 سنة على التوالي، وهذا ما يوضح أن أفراد العينة فئة متزنة وقادرة على التسيير الكفاء للمؤسسة وكذا تقديم إضافات لها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7..): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

3- المستوى التعليمي

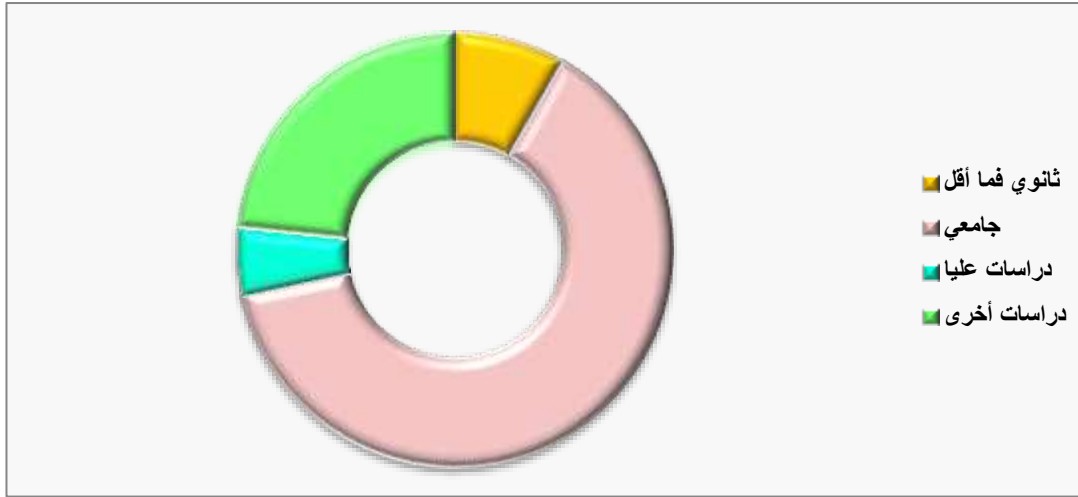
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فما أقل	5	8.3
	جامعي	38	63.3
	دراسات عليا	3	5
	تكوين مهني	14	23.3
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 63.3% تمثل أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي، في حين أن 23.3% تمثل مستويات تكوين المهني، كما تأتي النسبة الإجمالية 13.3% لتمثل مستوى الثانوي فما أقل ومستوى الدراسات العليا على التوالي، وهذا ما يوضح أن أفراد العينة فئة مثقفة بامتياز، كما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف الكفاءات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة المستجدات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- المستوى الوظيفي

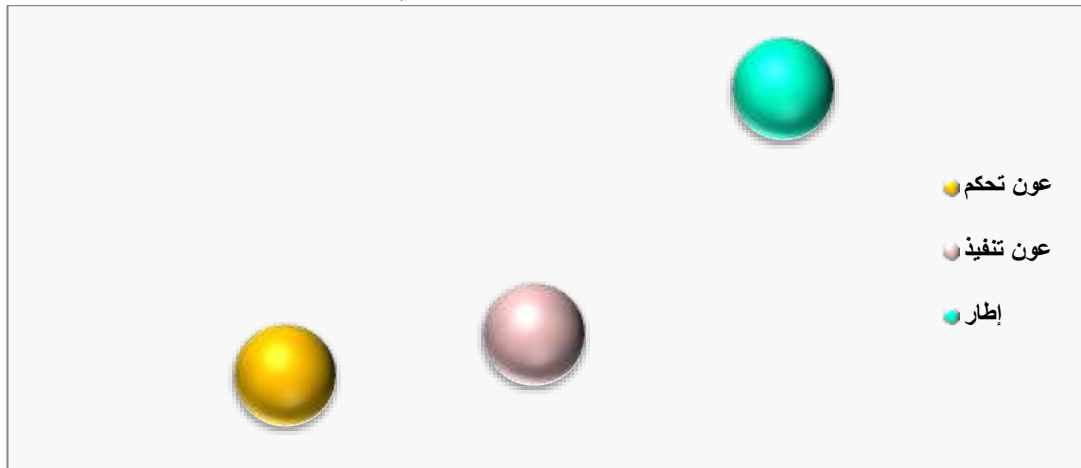
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	عون تحكم	4	6.7
	عون تنفيذ	10	16.7
	إطار	46	76.7
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 76.7% من أفراد العينة إطارات، في حين أن نسبة 16.7% تمثل أعوان التنفيذ، ثم جاءت نسبة 6.7% لتمثل أعوان التحكم، وهذا ما يوضح تعدد المستويات الوظيفية بالمركب والتي تتطلبها طبيعة العمل. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5- الإقدمية في العمل

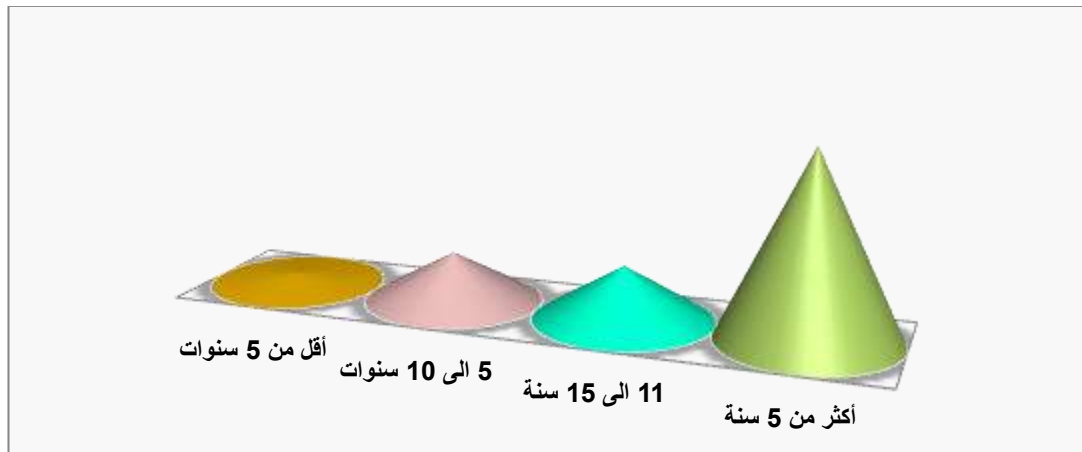
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	2	3.3
	من 5 إلى 10 سنوات	10	16.7
	من 11 إلى 15 سنة	11	18.3
	أكثر من 15 سنة	37	61.7
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 61.7% تمثل أفراد العينة ذوي أقدمية في العمل لأكثر من 15 سنة، في حين أن نسبة 18.3% تمثل الأفراد ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة، ثم جاءت نسبة 16.7% و 3.3% للأفراد ذوي أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، وهذا ما يوضح الخبرة الكبيرة لأفراد العينة في مجال العمل. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور عملية التدريب

01: تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (17): تحليل فقرات البعد الأول

سيتم في هذا الجدول عرض وتحليل نتائج البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تسطر مؤسستا الأهداف التي تسعى للوصول إليها من خلال البرامج التدريبية	4.06	1.132	2	مرتفع

مرتفع	3	1.126	3.95	2- تعمل مؤسستنا على تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب
مرتفع	1	1.107	4.16	3- تقوم المؤسسة بتحديد الحاجات للدورات التدريبية عند فتح وظائف جديدة تحتاج إلى مهارات أكبر
مرتفع	4	1.236	3.88	4- تسعى مؤسستنا بإشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية
مرتفع	5	1.325	3.85	5- تسعى مؤسستنا لتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين بشكل مستمر
مرتفع	-	0.807	3.98	تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بمديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية بسكيكة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.85-4.16) ، حيث حصلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتحديد الحاجات لدورات التدريبية عند فتح وظائف جديدة تحتاج إلى مهارات أكبر " على أعلى درجة حيث بلغت (4.16) بانحراف معياري (1.107)، بينما حصلت الفقرة "سعى مؤسستنا لتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين بشكل مستمر" على أدنى متوسط (3.85) بانحراف معياري (1.325)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " تحديد الاحتياجات التدريبية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.807).

وهذا ما يفسر أن مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكة تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال أي أن المؤسسة على علم تام بأن العامل بحاجة ضرورية لتحسين وتطوير مهاراته وكفاءته لتسهيل المهام الموكلة إليه.

02: تصميم البرامج التدريبية

الجدول رقم (18): تحليل فقرات البعد الثاني

سيتم في هذا الجدول عرض وتحليل نتائج البعد الثاني

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	1.206	3.63	1- مدة التدريب كافية لفهم محتوى الدورة التدريبية لجميع المتدربين.
مرتفع	3	1.125	3.56	2- الطرق المعتمدة في التدريب ملائمة لخدمة أهداف الدورة التدريبية.
مرتفع	4	1.267	3.43	3- تعمل مؤسستنا على تصميم الدورات التدريبية لغرض حل المشكلات القائمة في العمل.
مرتفع	5	1.356	3.41	4- تمنح مؤسستنا لجميع العمال فرص متكافئة للتدريب.
مرتفع	1	1.146	3.80	5- تقوم مؤسستنا بتحديد المدرب الأكثر كفاءة وفاعلية .

متوسط	6	1.741	3.18	6- يتم تصميم البرنامج التدريبي من قبل خبراء .
مرتفع	-	0.947	3.50	تصميم البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تصميم البرامج التدريبية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بمركب نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.18 - 3.80)، حيث حصلت الفقرة " تقوم مؤسستنا بتحديد المدرب الأكثر كفاءة وفاعلية " على أعلى درجة حيث بلغت (3.80) بانحراف معياري (1.146)، بينما حصلت الفقرة " يتم تصميم البرنامج التدريبي من قبل خبراء أم يتم شراؤه " على أدنى متوسط (3.18) بانحراف معياري (1.741)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " تصميم البرامج التدريبية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.947).

وهذا ما يفسر بأن مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع المتطلبات الوظيفية ، أي أنها تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين بهدف تنميتها وتطويرها.

03: تنفيذ البرامج التدريبية

الجدول رقم (19): تحليل فقرات البعد الثالث

يوضح هذا الجدول عرض وتحليل نتائج البعد الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- خبرة المدرب كافية لشرح وتبسيط وتسهيل البرامج التدريبية	4.16	1.277	1	مرتفع
2- استخدام وسائل حديثة ومتنوعة لتنفيذ البرنامج التدريبي	3.76	1.155	2	مرتفع
3- تعاون المتدرب مع المدرب يسهل تطبيق برنامج التدريب	3.75	1.373	3	مرتفع
4- تسعى مؤسستنا للاستفادة من الخبرات الأجنبية بالاعتماد على التدريب خارج الوطن	3.75	1.409	4	مرتفع
تنفيذ البرامج التدريبية	3.85	0.917	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تنفيذ البرامج التدريبية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بمركب نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية بسكيكدة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.75 - 4.16)، حيث حصلت الفقرة " خبرة المدرب كافية لشرح وتبسيط وتسهيل البرامج التدريبية " على أعلى درجة حيث بلغت (4.16) بانحراف معياري (1.277)، بينما حصلت الفقرة " تعاون المتدرب مع المدرب يسهل تطبيق برنامج التدريب " و " تسعى مؤسستنا للاستفادة من الخبرات الأجنبية بالاعتماد على التدريب خارج الوطن " على أدنى متوسط (3.75) بانحراف معياري (1.373) و (1.409) على التوالي، أما المتوسط

الإجمالي الذي حصل عليه محور " تنفيذ البرامج التدريبية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.917).

وهذا مايفسر أن مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة تهتم بالتنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي من خلال اختيار مدربين ذوي خبرات وكفاءات تمكنهم من تبسيط المادة التدريبية مما يساعد العامل على استعاب محتوى الدورة.

04: تقييم البرامج التدريبية

الجدول رقم (20): تحليل فقرات البعد الرابع

يوضح هذا الجدول عرض وتحليل نتائج البعد الرابع.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يتم متابعة المتدربين حتى بعد نهاية فترة التدريب	3.96	1.119	2	مرتفع
2- البرامج التدريبية تعكس بشكل ايجابي في زيادة وتحسين كفاءتك ومهارتك	3.90	1.145	3	مرتفع
3- يقوم المتدرب بتقديم تقرير عند نهاية فترة تدريبه حول ما تم تلقيه واكتسابه من البرامج التدريبية	3.65	1.325	5	مرتفع
4- تقوم المؤسسة باستخدام أدوات التقييم لقياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية	3.68	1.371	4	مرتفع
5- التدريب ساهم في الرفع من أداء المورد البشري وأداء المؤسسة	4.16	1.091	1	مرتفع
تقييم البرامج التدريبية	3.87	0.777	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تقييم البرامج التدريبية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بمركب نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية بسكيكدة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.65 - 4.16)، حيث حصلت الفقرة " التدريب ساهم في الرفع من أداء المورد البشري وأداء المؤسسة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.16) بانحراف معياري (1.091)، بينما حصلت الفقرة " يقوم المتدرب بتقديم تقرير عند نهاية فترة تدريبه حول ما تم تلقيه واكتسابه من البرامج التدريبية " على أدنى متوسط (3.65) بانحراف معياري (1.325)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " تقييم البرامج التدريبية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.777).

وهذا يعني أن مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة، تعطي اهتماما لعملية تقييم البرامج التدريبية التي تعتمد عليها كمنهج للعمل يساهم في رفع وتحسين أداء العامل واكتسابه المهارات والكفاءات وكذلك أداء المؤسسة .

- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور التحسين المستمر

الجدول رقم (21): تحليل فقرات التحسين المستمر

سيتم من خلال هذا الجدول تحليل فقرات التحسين المستمر .

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يعتبر التحسين المستمر عملية منظمة ومتكاملة في المؤسسة	4.38	0.940	1	مرتفع جدا
2- يتم تطبيق خطوات التحسين المستمر بالشكل السليم يحقق النجاح والتميز للمؤسسة	3.98	1.157	2	مرتفع
3- يتم تخصيص ميزانية لإجراء التحسين المستمر	3.68	1.396	6	مرتفع
4- تطبيق التحسين المستمر من خلال العمل في شكل حلقات وفرق داخل المؤسسة	3.55	1.358	8	مرتفع
5- وجود وعي كامل لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر في تحقيق أهدافها	3.50	1.512	10	مرتفع
6- التحسين المستمر مسؤولية الجميع في المؤسسة	3.56	1.332	7	مرتفع
7- مساهمة الدورات التدريبية بشكل كبير في نجاح التحسين المستمر بالمؤسسة	3.83	0.886	4	مرتفع
8- تدريب العاملين على آليات التحسين المستمر في المؤسسة	3.55	1.227	9	مرتفع
9- يعتبر التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة	3.98	0.999	3	مرتفع
10- ضرورة بناء ثقافة منظمة تتجه نحو التحسين المستمر وتفي بمتطلباته وتضمن كفاءة عمليات التحسين	3.71	0.940	5	مرتفع
التحسين المستمر	3.77	0.702	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن التحسين المستمر من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بمركب نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المرتفعة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.50- 4.38)، حيث حصلت الفقرة " يعتبر التحسين المستمر عملية منظمة ومتكاملة في المؤسسة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.38) بانحراف معياري (0.940)، بينما حصلت الفقرة " وجود وعي كامل لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر في تحقيق أهدافها " على أدنى متوسط (3.50) بانحراف معياري (1.512)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " التحسين المستمر " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.702).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

الجدول رقم (22): معامل ارتباط بيرسون بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر

التحسين المستمر			الاحتياجات التدريبية
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.694	0.000**	0.482	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.694 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 48.2%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة".

الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

الجدول رقم (23): معامل ارتباط بيرسون بين بعد تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر

التحسين المستمر			تصميم البرامج التدريبية
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.508	0.000**	0.259	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.508 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 25.9%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تصميم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة .

الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تنفيذ البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تنفيذ البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

الجدول رقم (24): معامل ارتباط بيرسون بين بعد تنفيذ البرامج التدريبية والتحسين المستمر

التحسين المستمر			تنفيذ البرامج التدريبية
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.496	0.000**	0.246	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين تنفيذ البرامج التدريبية والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.496 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 24.6%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تنفيذ الاحتياجات التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة ."

الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيدة.

الجدول رقم (25): معامل ارتباط بيرسون بين بعد تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر

التحسين المستمر			تقييم البرامج التدريبية
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R ₂	
0.545	0.000**	0.297	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.545 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 29.7%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد تقييم البرامج التدريبية والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيكدة".

الفرضية الرئيسية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عملية التدريب والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيكدة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عملية التدريب والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيكدة.

الجدول رقم (26): معامل ارتباط بيرسون بين عملية التدريب والتحسين المستمر
يوضح هذا الجدول معامل الارتباط بين متغيري الدراسة .

التحسين المستمر			التدريب
معامل التحديد R ₂	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.500	0.000**	0.707	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التدريب والتحسين المستمر، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.707 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 50%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عملية التدريب والتحسين المستمر في مركب نقل الغاز والبتترول بالوحدة الشرقية بسكيكدة".

خلاصة الفصل الثاني :

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكة ، حيث تعرفنا على نشأتها وأهم نشاطاتها، وخدماتها، فروعها ، وهيكلها التنظيمي، للتعرف على أهمية التدريب والدور الذي يلعبه لاستمرارية التحسين من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة ، والتي تحتوي على محورين أساسيين هما التدريب والتحسين المستمر ، وهدفنا هو الإجابة عن إشكالية دراستنا وهي ما دور التدريب في عملية التحسين المستمر؟، وبعد استعادها تم تفرغها ،وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، منها أسلوب spss ، وقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتمثل في التدريب، والمتغير التابع المتمثل في التحسين المستمر.

الخاتمة

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع دور التدريب في عملية التحسين المستمر، على أن للتدريب العاملين أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذا لتدريب دور فعال في تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة، كما يعد وسيلة لتحفيزهم على حب العمل وإتقانه وبالتالي تحقيق الاستقرار و الأمان الوظيفي .

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية :

ما دور التدريب في عملية التحسين المستمر بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة ؟

نتائج الدراسة النظرية:

في ظل ماتم تناوله في الجانب النظري حول متغيري الدراسة، توصلنا إلى مايلي:

- التدريب هو وسيلة هامة وضرورية تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.
- التدريب الفعال هو أحد أسباب نجاح المؤسسة وزيادة فعالية أدائها .
- تقوم عملية التدريب على أربعة مراحل هامة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.
- التحسين المستمر هو أحد نتائج التدريب الفعال للأفراد .
- التحسين المستمر هو ناتج عن تضافر جهود الأفراد من خلال تنمية قدراتهم ومعارفهم .
- يلعب التدريب دور هاماً في اكساب الفرد المعرفة اللازمة لتسهيل سير المهام المسندة إليه .
- لتحقيق نجاح وتميز المؤسسة يجب التطبيق السليم لخطوات التحسين المستمر .
- استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة يزيد من فرص نجاح الدورات التدريبية.

نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى ما يلي:

- تبين من خلال دراستنا أن مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة، توفر محيط ملائم من أجل تطبيق التدريب لتحقيق عملية التحسين المستمر .
- أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة كان مرتفعاً .

- كما أظهرت الدراسة أن مستوى التحسين المستمر مرتفع كذلك بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة.
- وجود دور معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية على التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) بمعدل ارتباط 0.694 .
- وجود دور معنوي لتصميم البرامج التدريبية على التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) بمعدل ارتباط 0.508.
- وجود دور معنوي لتنفيذ البرامج التدريبية على التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) بمعدل ارتباط 0.496.
- وجود دور معنوي لتقييم البرامج التدريبية على التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) بمعدل ارتباط 0.545.
- وهذا ماثبت وجود دور معنوي للتدريب بمختلف أبعاده على التحسين المستمر بمؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة عند مستوى الدلالة (0.05) بمعدل ارتباط 0.707.

التوصيات :

- الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف التي تسعى مؤسسة سونطراك مديرية نقل الغاز والبتترول عبر الأنابيب بالوحدة الشرقية سكيكدة.
- تركيز الجهود على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد ما يحتاج الفرد اكتسابه أو تطويره من مهارات وقدرات ومعارف .
- الاعتماد في تصميم البرامج التدريبية على خبراء من خارج المؤسسة واستخدام الأساليب التدريبية الحديثة
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية بالاعتماد على التدريب خارج الوطن.
- منح فرص متكافئة لتدريب جميع العاملين بالمؤسسة .
- ضرورة متابعة المتدربين بعد انقضاء مدة التدريب لتقييم أدائهم ومدى استعابهم للبرامج التدريبية .
- الاعتماد على الدورات التدريبية بشكل كبير لتحقيق التحسين المستمر .
- العمل على توعية العاملين بأهمية التحسين المستمر لتحقيق نجاح واستمرارية المؤسسة .

أفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع ضمن حدود الإشكالية وحسب المعلومات والبيانات المتوفرة لدينا وتمكنا من الحصول عليها،ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة كافية للإحاطة بكل جوانب الموضوع وأبعاده

،لأنه تبقى بعض الأشياء تستدعي فتح أفاق علمية جديدة ، ولهذا نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن يتم دراستها في المستقبل :

- دراسة مقارنة بين التدريب في المؤسسات الجزائرية العمومية والمؤسسات الجزائرية الخاصة .
- دور التدريب في عملية التحسين المستمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق عملية التحسين المستمر .

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الاندلس للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، السعودية، 2006
- 2- صلاح صالح معمار، التدريب (الاسس والمبادئ)، دبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010
- 3- عطا الله محمد تسيير الشريعة، ادارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014
- 4- محمد زكي سالي، فن التدريب الإبداعي، دار الذكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2013
- 5- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2009

الأطروحات:

- 1- عبد الحكيم جربي، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017
- 2- فاطمة عبد الله حماد البشاري، تصميم البرنامج تدريبي مقترح لرفع الكفاءات التدريبية لمعلمي الحلقة الاولى من التعليم الاساسي، أطروحة دكتوراه، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016/2015

المذكرات:

- 1- فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2019/2018

2- فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والكبيرة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2016/2015

3-فضيلة نشاش،دور التدريب في تحسين أداء العاملين مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية،جامعة أحمد دراية أدرار،2020/2019

4-فضيلة بلالي،نجوى علاهم،دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية،فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الشهيد حمه خيضر،الوادي،الجزائر،2018/2017

5-كاهنة مصايد،كاهنة خابر،دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة أعمال،علوم التسيير،جامعة أعلي محمد الحاج،البويرة،الجزائر،2019/2018

6-كنزة كاتب،دور استراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص ادارة أعمال،جامعة العربي بن مهدي،ام البواقي،2020/2019

7-بولودان محمد،عبد الليو زكرياء،دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،كلية الحقوق والعلوم السلسية،تخصص ادارة موارد بشرية،جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل،2018/2017

8-مريم بحار ،دور التدريب في تنمية الافراد وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية ،مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص ادارة أعمال،جامعة أم البواقي،2016/2015

9-نور الهدى أبحري،دور تقييم أداء العاملين في العملية التدريبية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص ادارة الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2020/2019

المجلات:

1- أمجاد منصور عبضة العندي، دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2023، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، المجلد 6، العدد 30، 14 مايو 2022

2- حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2017

3- قاسم مظلوم العنزي، استخدام نموذج DEMING في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الآداب، جامعة الكوفة، العدد 21، 2011

4- قيصر بن عودة، مختار يوب، إستراتيجية التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دراسة ميدانية بمؤسسة ORCIM للصناعة الميكانيكية، واد رهيو، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العام الخامس، العدد 43، يونيو 2018

5- مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013

6- مراد ناصر، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 9، ديسمبر 2013

7- محمد سيد أحمد عبد الناصر، متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 1، 30 أبريل 2019

الملتقيات:

1- ياسر مصطفى مهلهل، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة الأول للجمعية العلمية السعودية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، السعودية، 2011

الملاحق:

الملحق رقم 1:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد، سيداتي وسادتي الموظفين اسعد الله اوقاتكم يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لغرض البحث العلمي الهدف منها هو جمع المعلومات اللازمة وذات أهمية في إطار إنجاز مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان دور التدريب في عملية التحسين المستمر.

نرجو من سيادتكم ملاءمة هذه الاستمارة والإجابة عن الأسئلة التالية من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم تبقى موضع سرية. وشكراً.

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي فما فوق جامعي دراسات عليا تكوين مهني
- المستوى الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار
- الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات
- 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: أبعاد التدريب

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد 1: تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	تسيطر مؤسستنا الأهداف التي تسعى للوصول إليها من خلال البرامج التدريبية.					
2	تعمل مؤسستنا على تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب.					
3	تقوم المؤسسة بتحديد الحاجات للدورات التدريبية عند فتح وظائف جديدة تحتاج إلى مهارات أكبر.					
4	تسعى مؤسستنا بإشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
5	تسعى مؤسستنا لتحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها العاملين بشكل مستمر.					
البعد 2: تصميم الاحتياجات التدريبية						
6	مدة التدريب كافية لفهم محتوى الدورة التدريبية لجميع المتدربين.					
7	الطرق المعتمدة في التدريب ملائمة لخدمة أهداف الدورة التدريبية.					
8	تعمل مؤسستنا على تصميم الدورات التدريبية لغرض حل المشكلات القائمة في العمل.					
9	تمنح مؤسستنا لجميع العمال فرص متكافئة للتدريب.					
10	تقوم مؤسستنا بتحديد المدرب الأكثر كفاءة وفعالية.					
11	يتم تصميم البرنامج التدريبي من قبل خبراء .					
البعد 3: تنفيذ الاحتياجات التدريبية						
12	خبرة المدرب كافية لشرح وتبسيط وتسهيل البرامج التدريبية.					
13	استخدام وسائل حديثة ومتنوعة لتنفيذ البرنامج التدريبي.					

					14	تعاون المتدرب مع المدرب يسهل تطبيق برنامج التدريب.
					15	تسعى مؤسستنا للاستفادة من الخبرات الأجنبية بالاعتماد على التدريب خارج الوطن.

البعد4: تقييم البرامج التدريبية						
					16	يتم متابعة المتدربين حتى بعد نهاية فترة التدريب.
					17	البرامج التدريبية تعكس بشكل إيجابي في زيادة وتحسين كفاءتك ومهارتك.
					18	يقوم المتدرب بتقديم تقرير عند نهاية فترة تدريبه حول ما تم تلقيه واكتسابه من البرامج التدريبية.
					19	تقوم المؤسسة باستخدام أدوات التقييم لقياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية.
					20	التدريب ساهم في الرفع من أداء المورد البشري وأداء المؤسسة.

ثالثا: التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يعتبر التحسين المستمر عملية منظمة ومتكاملة في المؤسسة.					
22	يتم تطبيق خطوات التحسين المستمر بشكل سليم يحقق النجاح والتميز للمؤسسة.					
23	يتم تخصيص ميزانية لإجراء التحسين المستمر.					
24	تطبيق التحسين المستمر من خلال العمل في شكل حلقات وفرق داخل المؤسسة.					
25	وجود وعي كامل لدى العاملين بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر في تحقيق أهدافها.					
26	التحسين المستمر مسؤولية الجميع في المؤسسة.					

					27	مساهمة الدورات التدريبية بشكل كبير في نجاح التحسين المستمر بالمؤسسة.
					28	تدريب العاملين على آليات التحسين المستمر في المؤسسة.
					29	يعتبر التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات و أقسام وأنشطة المؤسسة.
					30	ضرورة بناء ثقافة منظمة تتجه نحو التحسين المستمر و تفي بمتطلباته وتضمن كفاءة عمليات التحسين.

الملحق رقم 2:

صدق الإتساق الداخلي للمحاور

* التدريب

Corrélations

		البعد الأول
a1	Corrélation de Pearson	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
a2	Corrélation de Pearson	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
a3	Corrélation de Pearson	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
a4	Corrélation de Pearson	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
a5	Corrélation de Pearson	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
at	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

Corrélations

		البعد الثاني
b1	Corrélation de Pearson	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
b2	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
b3	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
b4	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
b5	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	
	N	60

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,700**
b6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		البعد الثالث
	Corrélation de Pearson	,447**
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,776**
c2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,812**
c3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,771**
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	1
ct	Sig. (bilatérale)	
	N	60

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

Corrélations

		البعد الرابع
	Corrélation de Pearson	,295*
d1	Sig. (bilatérale)	,022
	N	60
	Corrélation de Pearson	,739**
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,841**
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
d4	Corrélation de Pearson	,766**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,500**
d5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	1
dt	Sig. (bilatérale)	
	N	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

* التحسين المستمر

Corrélations

		التحسين المستمر
	Corrélation de Pearson	,330*
aa1	Sig. (bilatérale)	,010
	N	60
	Corrélation de Pearson	,664**
aa2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,679**
aa3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,769**
aa4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,790**
aa5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,815**
aa6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	,306*
aa7	Sig. (bilatérale)	,017
	N	60
	Corrélation de Pearson	,413**
aa8	Sig. (bilatérale)	,001
	N	60
	Corrélation de Pearson	,482**
aa9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
aa10	Corrélation de Pearson	,443**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Corrélation de Pearson	1
tot2	Sig. (bilatérale)	
	N	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

ألفا كرومباخ

البعد الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	6

البعد الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	5

البعد الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,639	5

البعد الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	4

التحسين المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	10

التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	20

الإجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	30

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التدريب	التحسين المستمر	المجموع
N		60	60	60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7875	3,7750	3,7833

	Ecart-type	,68114	,70293	,64155
Différences les plus extrêmes	Absolue	,118	,106	,132
	Positive	,097	,072	,121
	Négative	-,118	-,106	-,132
Z de Kolmogorov-Smirnov		,914	,819	1,021
Signification asymptotique (bilatérale)		,374	,513	,248

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	68,3	68,3	68,3
Valide أنثى	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	1	1,7	1,7	1,7
من 30 الى 40 سنة	17	28,3	28,3	30,0
Valide من 41 الى 50 سنة	23	38,3	38,3	68,3
أكثر من 50 سنة	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فما أقل	5	8,3	8,3	8,3
جامعي	38	63,3	63,3	71,7
Valide دراسات عليا	3	5,0	5,0	76,7
دراسات أخرى	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تحكم	4	6,7	6,7	6,7

عون تنفيذ	10	16,7	16,7	23,3
اطار	46	76,7	76,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	3,3	3,3	3,3
5 الى 10 سنوات	10	16,7	16,7	20,0
Valides 11 الى 15 سنة	11	18,3	18,3	38,3
أكثر من 15 سنة	37	61,7	61,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية

* التدريب

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	60	4,0667	1,13297	,14627
a2	60	3,9500	1,12634	,14541
a3	60	4,1667	1,10724	,14294
a4	60	3,8833	1,23634	,15961
a5	60	3,8500	1,32544	,17111
البعد الأول	60	3,9833	,80784	,10429

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	60	3,6333	1,20685	,15580
b2	60	3,5667	1,12546	,14530
b3	60	3,4333	1,26714	,16359
b4	60	3,4167	1,35661	,17514
b5	60	3,8000	1,14685	,14806
b6	60	3,1833	1,74173	,22486
البعد الثاني	60	3,5056	,94728	,12229

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
--	---	---------	------------	-------------------------

c1	60	4,1667	1,27780	,16496
c2	60	3,7667	1,15519	,14913
c3	60	3,7500	1,37317	,17728
c4	60	3,7500	1,40971	,18199
البعد الثالث	60	3,8583	,91754	,11845

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	60	3,9667	1,11942	,14452
d2	60	3,9000	1,14537	,14787
d3	60	3,6500	1,32544	,17111
d4	60	3,6833	1,37152	,17706
d5	60	4,1667	1,09183	,14095
البعد الرابع	60	3,8733	,77762	,10039

* التحسين المستمر

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	60	4,3833	,94046	,12141
aa2	60	3,9833	1,15702	,14937
aa3	60	3,6833	1,39602	,18023
aa4	60	3,5500	1,35828	,17535
aa5	60	3,5000	1,51266	,19528
aa6	60	3,5667	1,33234	,17200
aa7	60	3,8333	,88618	,11441
aa8	60	3,5500	1,22716	,15843
aa9	60	3,9833	,99986	,12908
aa10	60	3,7167	,94046	,12141
التحسين المستمر	60	3,7750	,70293	,09075

اختبار فرضيات الدراسة
الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 ^a	,482	,473	,51036

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,045	1	14,045	53,924	,000 ^b
	Résidu	15,107	58	,260		
	Total	29,153	59			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,369	,334		4,097	,000
	at	,604	,082	,694	7,343	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,259	,246	,61048

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,536	1	7,536	20,222	,000 ^b
	Résidu	21,616	58	,373		
	Total	29,153	59			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,452	,304		8,054	,000
bt	,377	,084	,508	4,497	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,496 ^a	,246	,233	,61547

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,182	1	7,182	18,960	,000 ^b
	Résidu	21,970	58	,379		
	Total	29,153	59			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,308	,346		6,667	,000
ct	,380	,087	,496	4,354	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 ^a	,297	,285	,59451

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,653	1	8,653	24,481	,000 ^b
1 Résidu	20,500	58	,353		
Total	29,153	59			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,868	,393		4,751	,000
1 dt	,492	,100	,545	4,948	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,707 ^a	,500	,491	,50128

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,578	1	14,578	58,015	,000 ^b
1 Résidu	14,574	58	,251		
Total	29,153	59			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,011	,369		2,743	,008
1 tot1	,730	,096	,707	7,617	,000

a. Variable dépendante : tot2