

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر التدريب في أداء الموارد البشرية

دراسة حالة الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- عماد الدين براشن

- إيمان بيوض

- سارة لونيس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جيجل	د.إدر مناد
مشرفا ومقررا	جيجل	د.عماد الدين براشن
ممتحنا	جيجل	د.مختار حديد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



عنوان المذكرة

أثر التدريب في أداء الموارد البشرية

دراسة حالة الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- عماد الدين براشن

- إيمان بيوض

- سارة لونيس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جيجل	د.إدر مناد
مشرفا ومقررا	جيجل	د.عماد الدين براشن
ممتحنا	جيجل	د.مختار حديد

السنة الجامعية: 2020 - 2021

شكر وتقدير

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي.

نتقدم بالشكر الجزيل وخالص العرفان إلى كل من ساهم وقدم لنا يد العون في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة.

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "براشن عماد الدين"، الذي قبل الإشراف علينا ولم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة.

كما نتقدم بشكر خاص للدكتور "حميمدات صالح" الذي لم ييخل علينا بنصائحه وأرائه وتوجيهاته.

لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا على إتمام هذه الدراسة في جانبها التطبيقي من موظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا ننسى في هذا المقام كافة الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم لبلوغ هذه الدرجة من التحصيل العلمي.

نرجوا أن يكون هذا العمل نافعا ويستفاد منه مستقبلا.

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من غاب البدر بذكرها وأفلتت النجوم بسحرها وحجبت الشمس بنورها إلى مهما
جاهدت من أجلها فلن أستطيع رد قطرة من جميلها، إلى التي واجهت وتحذت كل الصعاب
من أجلنا إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها إلى أمي العزيزة "حبيبة" أطال الله في
عمرها.

إلى أبي الذي وهبني أول قلم ملكته في طفولتي ووضعني على طريق التعلم وحببه إلي،
وأصبحت بفضلله أخوض الحياة عن علم، إلى أبي "عز الدين" أطال الله في عمره.
إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من علموني علم الحياة، إلى من أثروني على
أنفسهم...إخوتي سميرة، وسام، سفيان جعل الله حياتهم كلها سعادة.
إلى النجوم المضيئة التي أنارت بيئتنا إلى مصدر الجمال والسر والوجود "لؤي" و "
أبي".

إلى من تدفني إلى الأمام إلى ظل الذي يلازمي دوما إلى الأخت والصديقة "سارة" وكل
عائلتها الكريمة.

إلى كل من جمعني بهم الصداقة والمحبة والأخوة، إلى كل أفراد عائلتي، وكل من علمني
حرفا، فصرت له عبدا، أساتذتي الكرام.

إلى من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم.

إيمان

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى الروح الطاهرة والنفس الزكية والصديقة الحبيبة فكم تمنيت أن تراني أحقق أمانيتها في نجاحي، واتمنى
أني لبيت الأماني لن أنساكي "جدتي" وارجو من الله أن يسكنك الفردوس الأعلى وأن يجعل ثمرة
عملي هذا صدقة جارية تصل إليك.
إلى التي ربت وسهرت الليالي حرصا على راحتي، إلى من كان دعائها سر نجاحي وكرمها الله بأن وضع
الجنة تحت قدميها إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة "ريحة" أطال الله في عمرها.
إلى الذي تعب من أجلي إلى الذي أعطاني وبدعمني بلا مقابل إلى الذي أحبني ويحبني بلا انقطاع
وعلمني رغم مشقة الأيام أرجوا من الله أن يزيد في عمره لترى ثمارا قد كان قطفها بعد طول انتظار، إلى
القلب الكبير أبي الحبيب "عبد النور" أطال الله في عمره.
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي: "مريم" "هاجر" "محمد تقي
الدين"، أحبكم لو مر على أرضي القاحلة لتفجرت منها.
إلى النجوم المضيئة التي أنارت بيتنا إلى مصدر الجمال وسر الوجود "أنس" و"تسنيم".
إلى من تدفني إلى الأمام إلى ظلي الذي يلازمني ، إلى الأخت والصديقة "إيمان" وكل العائلة الكريمة.
إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد إلى كل من
ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي... شكرا ...

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (30) موظفا إداريا ينتمون للمؤسسة محل الدراسة، كما خضعت البيانات المجمعة للمعالجة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة للتدريب (الاحتياجات التدريبية فعالية، البرامج التدريبية، مدة التدريب وكفاءة المدربين) على أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وهو ما يبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب ككل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study aimed at identifying the impact of training on the performance of human resources at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Jijel University - Mohamed Seddik ben Yahya. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection, which was distributed to a sample consisting of (30) administrative employee belonging to the faculty, and the collected data were processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study concluded that there was no statistically significant effect of the four dimensions of training (training needs, effectiveness, training programs, training duration and trainers' efficiency) on the performance of human resources in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Jijel University, which shows that there is no statistically significant effect of training as a whole on the performance of human resources in the surveyed organization.

Keywords : training needs, effectiveness of training programs, duration of training, trainers' efficiency, performance of human resources.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الشكر
ب	الإهداء
ج	ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
1	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل عام إلى التدريب	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية التدريب
17	المطلب الأول : تعريف التدريب
21	المطلب الثاني: أهمية التدريب
23	المطلب الثالث: خصائص التدريب
24	المطلب الرابع: أهداف التدريب
26	المبحث الثاني : متطلبات التدريب
26	المطلب الأول: مبادئ التدريب
27	المطلب الثاني : أساليب التدريب
29	المطلب الثالث: أنواع التدريب
33	المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية
33	المطلب الأول :تحديد الاحتياجات التدريبية
40	المطلب الثاني : تصميم البرنامج التدريبي
42	المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي
46	المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول : ماهية الأداء

51	المطلب الأول : مفهوم الأداء
58	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
59	المطلب الثالث: مكونات الأداء
63	المطلب الرابع : أنواع الأداء في المؤسسة
66	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
66	المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية
68	المطلب الثاني : عناصر أداء الموارد البشرية ومعاييرها
71	المطلب الثالث: أنواع أداء الموارد البشرية
74	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
77	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -
81	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -
83	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -
83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
85	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
86	المطلب الثاني: أداة الدراسة
88	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
90	المطلب الرابع: اختبار صدق الاستبيان
97	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
97	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
103	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان
113	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
121	خلاصة الفصل
123	خاتمة
127	قائمة المراجع

/	الملاحق
---	---------

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التدريب والتعليم	19
02	الفرق بين التدريب والتطوير	20
03	الفرق بين الكفاءة والفعالية	54
04	أوجه الاختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي	73
05	حجم عينة الدراسة	86
06	سلم Likert الخماسي	87
07	جدول توزيع سلم ليكرت الخماسي	88
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	91
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية	92
10	الصدق الداخلي لعبارات بعد مدة التدريب	92
11	الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة المدربين	93
12	الصدق الداخلي لعبارات محور أداء المواد البشرية	94
13	الاتساق البنائي لأبعاد التدريب	95
14	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	96
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	97
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	98
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	99
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	100
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	101
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	102
21	اختبار التوزيع الطبيعي	103
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	104
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية	105
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مدة التدريب	107
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة المدربين	108
26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية	109
27	بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر	113
28	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	115

116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	29
117	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	30
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	31
119	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	4
02	أهمية التدريب	23
03	أهداف التدريب	25
04	أنواع التدريب	32
05	خطوات العملية التدريبية	33
06	أسس تحديد الاحتياجات التدريبية	37
07	المفاهيم المرتبطة بالأداء	55
08	أنواع الأداء في المؤسسة	66
09	العوامل المؤثرة في الأداء	76
10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	84
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	97
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	98
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	99
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	100
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	101
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	102

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	التعداد الكلي لموظفي الكلية حسب الرتب
02	الاستبيان قبل التحكيم
03	قائمة الأساتذة المحطمين للاستبيان
04	الاستبيان النهائي
05	الصدق الداخلي
06	الاتساق البنائي
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ
08	تحليل البيانات الشخصية
09	اختبار توزيع الطبيعي
10	تحليل عبارات الاستبيان
11	اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد، وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه إلى اتجاه ترى الإدارة أنه الأصلح للعمل والأنفع من وجهة نظر الكفاءة.

لذا فقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها.

إن الجامعة أصبحت الآن ترتقي إلى مستوى عالي من الأداء حتى تتمكن من مواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها التطورات، وقد تنبعت هذه الأخيرة لأهمية العنصر البشري كمحددة للكفاءة ولأهمية مجهوداته التدريبية في التكوين والتطوير التي تقدم الأفضل وهذا ما يظهر الاهتمام بالتدريب، من خلال انتشار البرامج التدريبية، بالرغم من أهمية التدريب القصوى، هل حقق أهدافه وهل أثر بشكل فعال في أداء الموارد البشرية؟

إشكالية الدراسة:

يؤدي عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة المدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية إلى ضعف قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور إستراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهداف الجامعة، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

هل يوجد أثر للتدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة جيجل-؟

ومن هنا نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك بالإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لبعدها الاحتياجات التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
 - هل يوجد أثر لبعدها فعالية البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
 - هل يوجد أثر لبعدها مدة التدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
 - هل يوجد أثر لبعدها كفاءة المدربين في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ❖ فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة.

❖ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاحتياجات التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$ لبعد فعالية البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثالثة:

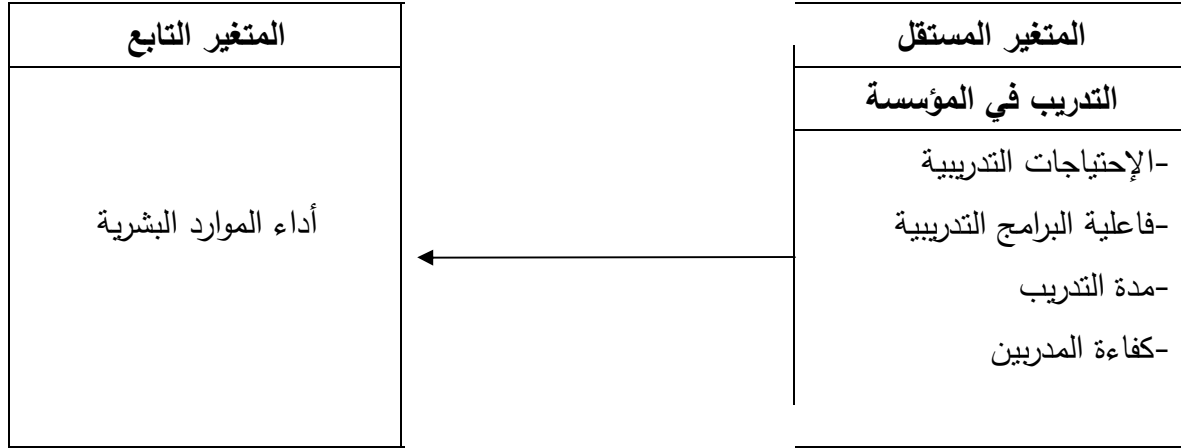
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$ لبعد مدة التدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$ لبعد كفاءة المدربين في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مذكرات الماستر .

❖ متغيرات الدراسة:

1-التدريب: هو عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل المهارات المتدربين وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات⁽¹⁾.

-ويعرف على أنه: هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

⁽¹⁾عبد القادر بابا، ملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية مستغانم، يومي 10-11 نوفمبر (2009) ص5.

⁽²⁾ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية "دليل عملي"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص96.

2-الأداء: يعرف بأنه: السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة ويركز هذا التعريف على إسهامات الفرد في أهداف المؤسسة حين يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام فيتحقق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

- ويمكن تعريف الأداء على أنه: هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهامات في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁽²⁾.

3-أداء الموارد البشرية: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية بالحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبنا في أداء العمل⁽³⁾.

❖ دوافع اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب ومبررات للاختيار الموضوع من بينها مايلي:

- الرغبة الشخصية والدافع الذاتي وميول خاص للبحث في هذا الموضوع، لما أراه من أهمية بالغة بالنسبة لي شخصيا.
- التدريب يمثل إحدى الركائز الأساسية للمؤسسة محل الدراسة لما يحققه من فعالية وتأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية.

⁽¹⁾حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات جامعة جيجل- جيجل، 2008، ص23.

⁽²⁾إلياس سالم،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم: علوم التسيير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، 2006، ص44.

⁽³⁾عبد القادر مغربي وعثمان بن زيان، انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية"دراسة حالة شيالي TEBES"، مجلة نماء الإقتصاد والتجارة، العدد 2، ديسمبر 2017،

- كما أرى أن هذا البحث المتواضع هو بمثابة إضافة للجامعة ومرجع بسيط للطلبة المهتمين بمثل هذه المواضيع.
- توسيع الرصيد المعرفي حول إحدى الممارسات التسييرية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وأيضا للصلة الوثيقة لهذه الموضوع بالتخصص.
- توضيح أثر العملية التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

- تزايد الاهتمام بالموارد البشرية التي تمثل المحور الجوهري لأي مؤسسة ومصدر كفاءتها وفعاليتها.
- تركيز على موضوع عام جدا يؤثر على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال موضوع التدريب، حيث أن التدريب استثمار طويل الأجل لأهم الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الجامع لأهدافها.
- إن تبني إستراتيجية التدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية في إدارة الوارد البشرية، ويساهم في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها سوف تساهم في تزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التحول دون تبني المدخل الإستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والخطوات المناسبة، هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

❖ أهداف الدراسة:

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- معرفة أثر الاحتياجات التدريبية في أداء الموارد البشرية لوظيفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معرفة أثر فعالية البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معرفة أثر مدة التدريب في أداء الموارد البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معرفة أثر كفاءة المدربين في أداء الموارد البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تقييم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة وللإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج وذلك اعتماداً على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، المذكرات، المتلقيات، بالإضافة إلى المجالات بهدف إثراء الموضوع في شقه النظري، في حين تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال القيام بالدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - موظفين إداريين بالكلية بجامعة جيجل، وقد تم جمع البيانات في هذا الجانب من وثائق المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى استمارة الاستبيان والمقابلة.

كما تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة المتعلقة بالموضوع في:

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من موظفين إداريين بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على المتغيرين: التدريب كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

❖ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين التابعين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة جيجل والمقدر عددهم بـ 80 موظفا.

تتمثل عينة الدراسة في جزء من الموظفين الإداريين والمقدر عددهم بـ 30 فردا، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة جيجل.

• أساليب جمع البيانات:

-البيانات الأولية: تتكون من (الإستبانة) التي وزعت على 30 موظف إداري وقد استرجعناها كاملة.

-البيانات الثانوية: تتمثل هذه البيانات في مختلف المراجع من كتب ومذكرات الماجستير والدكتوراه والماستر وبعض المقالات والمجالات التي تخدم الموضوع وكذلك المعلومات المختلفة المتوفرة في شبكة الانترنت.

❖ الدراسات السابقة:

1-دراسة فرخة ليندا، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه "اقتصاد -مناجمنت"، تخصص: تسيير الموارد البشرية، الموسم الجامعي 2009/2008هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث وذلك من خلال الاستعانة بالمنهج الإحصائي حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على كل من الملاحظة، المقابلات وتوزيع استئثار الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وبعد تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائيSPSS، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي بينت أن الأسلوب القيادي السائد بالشركة محل الدراسة هو الأسلوب الأوتوقراطي الذي يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية ويليه الأسلوب الديمقراطي تم الأسلوب الحر الذي يؤثران إيجابا عليه بالرغم من ضعف مستوى ذلك التأثير بالنسبة للأسلوب الحر .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمثل الموارد البشرية عصب المنظمة وعمودها الفقري الذي بدونه لا يكون لها أي وجود، لأن أدائها هو المحدد الرئيسي لأداء المنظمة ككل.
- الشركة الإفريقية للزجاج تقلل كثيرا من أهمية المورد البشري كأداة لرفع الكفاية الإنتاجية من خلال تحقيق مستويات مرتفعة.

وبعد ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقوم اقتراحات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، من خلال إشباع حاجاته فيما يتعلق بفترة بقائه في الوظيفة كالترقية والأجر وغيرها، لأن بقاءه لفترة طويلة في وظائفه دون حصوله على ترقية أو تكوين ترقية أو تكوين زيادة في الأجر يؤثر سلبا على أدائه.
- إشراك العمال مع قادتهم في عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بعملهم المباشر، وكذلك في وضع برامج العمل، لأن ذلك يؤدي إلى وضع صيغة للعمل ترضي الطرفين وتلبي طموحات كل منهما.

2-دراسة بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، الموسم الجامعي 2006 / 2007هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التدريب على الأداء في المؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم اختيار شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل- بمختلف فئاتهم المهنية (إطارات ، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ)، كمجتمع للدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وقد تم معالجة وتحليل هذه الاستبانات باستخدام برنامج SPSS.

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- إن وظيفة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، باعتبارها تعمل على تحقيق الاستخدام الكفء والفعال للمورد البشري الذي يعتبر أداءه هو المحدد الحقيقي لأداء المؤسسة ككل.

بعدما توصل إليه الباحث من نتائج تقدم باقتراحات أهمها:

- النظر إلى التدريب على أنه وسيلة وليس غاية، والهدف من هذه الوسيلة هو زيادة أداء أفراد العاملين وذلك من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وتحسين سلوكهم اتجاه العمل واتجاه المؤسسة التي يعملون بها.

3-دراسة كنزة بوزنيط وفريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري،دراسة حالة: مؤسسة أقمصة جن جن -جيجل- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص:تسيير الموارد البشرية، الموسم الجامعي 2014/2015، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث وذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة منهجية للدراسة في العلوم الاجتماعية وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها وإجراء الاختبارات الإحصائية، وأثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير ضعيفة للتكوين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها.
- يعتبر التكوين نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم بالتالي زيادة أدائهم وأداء المهمة.
- تولي مؤسسة أقمصة جن جن -جيجل- أهمية كبيرة لعملية التكوين حيث تهدف من خلالها إلى تحسين مستوى الأداء و كلك التقليل من حوادث العمل، وتحسين الجودة وتشجيع على الإبداع.

وبعدما توصل إليه الباحثان من نتائج يقدمان اقتراحات أهمها:

- على المؤسسة أن تراعي مختلف مراحل إعداد البرنامج التكويني، وأن يكون شامل وبسيط وذلك من أجل استيعاب الأفراد مضمون هذا البرنامج.
- ربط نظام التكوين بنظام المكافأة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على التكوين.

4-دراسة علي يونس ميا،صلاح الشيخ ديب وسالم راشد الشامسي،قياس أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية 2009، حيث تركزت مشكلة البحث بشكل رسمي أساسي على دراسة وتحليل مجموعة من الظواهر التي تعاني منها مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية وضعف كفاءتها وفعاليتها وعدم توافر الكفاية التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب ونقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة، وقد تم التوصل إلى وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرنامج التدريبي وتطوير وتحسين أداء العاملين.

5-دراسة ديما خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال MBA، الموسم الجامعي 2020/2019. الهدف من هذه الدراسة هو وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية، الطبية وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات، الديمغرافية (الجنس، العمر السنوات الخبرة).

لتحقيق هذا الهدف فأقامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية وتم استرداد 92 إجابة بنسبة استرداد 85% تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

أهم ما توصل إليه البحث من نتائج أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية، الطبية وأكثرها تأثيراً الدورة التدريبية على المعلومات العلمية وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديمغرافية.

أهم ما أوصى به البحث الاهتمام بتدريب المندوبين على المهارات الإشرافية والإدارية لتأمين الكوادر المؤهلة وقت الحاجة ولتمكين المندوبين من الانتقال إلى مراحل وظيفية إدارية أي يوجد المسار الوظيفي المحدد.

6- دراسة صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة حالة شركة إسمنت تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعيين 2016 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية وقد تم اختيار شركة إسمنت تبسة لتطبيق الدراسة الميدانية ومن النتائج التي تم استخلاصها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من قبل الشركة وأداء الأفراد العاملين فيها.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

- نحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إلى موضوع التدريب كموضوع شامل حيث يشمل جميع أنواع التدريب وأثره في أداء الموارد البشرية، على عكس بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع آخر وعلاقته بأداء الموارد البشرية بشكل جزئي.
- كما أن هذه الدراسة تركز على معرفة تأثير التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب بكفاءة المدربين).

تأثيرها على أداء الموارد البشرية وعلى معرفة اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أثر التدريب في تحسين أداء مواردها البشرية.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه ما يلي:

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر.
- نقص المراجع التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبانات بسبب انشغال العمال في عملهم.

❖ هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني منها تناول الجانب النظري في حين أن الفصل الثالث تناول الجانب التطبيقي حيث تم تخصيص الفصل الأول كمدخل عام للتدريب وذلك من

خلال التطرق بمفهوم التدريب بصورة عامة ومبادئه وأهم مراحل العملية التدريبية، أما الفصل الثاني فيتم التطرق فيه إلى ماهية أداء الموارد البشرية حيث تناول الأداء بصفة عامة وأداء الموارد البشرية بصفة خاصة.

بينما خصص الفصل الثالث فيتضمن الدراسة الميدانية حيث تم فيه تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأقسام هيكلها التنظيمي وتحليله، تم توضيح مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار عينة البحث تم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين الإداريين بالمؤسسة وأخيرا يتم اختيار فرضيات الدراسة ليت التوصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

الجانِب النظري

الفصل الأول: مدخل عام إلى التدريب

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: متطلبات التدريب.

المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية.

خلاصة

تمهيد:

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي منظمة، فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المنظمة، إذ أنه المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر السابقة بأكثر قدرة من الفعالية والكفاءة.

لذلك فإن التدريب يعتبر أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة مهما كانت طبيعة ونوع نشاطها وأن الوسيلة الأفضل لإعداد العنصر البشري وتحسين أداءه هي التدريب، لذا يلقي هذا الأخير اهتماما متزايدا من طرف المنظمات المعاصرة خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحاصلة.

تناولنا في هذا الفصل تحت عنوان أساسيات حول التدريب، الذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث وهي: أولاً ماهية التدريب، ثانياً متطلبات التدريب، وأخيراً خطوات العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يتم التطرق إلى تعريف التدريب وأهميته وخصائصه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

سنتناول فيما يلي تعريف التدريب لغة واصطلاحا لنصل في الأخير إلى تعريف شامل للتدريب.

أ- لغة: مشتقة من الفعل درب، درب فلان على شيء: عوده، مرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.

ب- اصطلاحا: يعرف بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبلا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها المجتمع بأكمله⁽¹⁾.

- كما يعرف على أنه: هو عملية منظمة هادفة ومستمرة تهدف إلى سد الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو موجود (نوعا) من خلال إحداث تغييرات سلوكية وذهنية ومعرفية بهدف تحقيق الفاعلية في الأداء⁽²⁾.

- كما يعرف على أنه: عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها⁽³⁾.

- كما يعرف التدريب على أنه: مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى⁽⁴⁾.

(1) صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دار بيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 21.

(2) فضيلة خلفون وسلمي عشية عبد العزيز، (التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارة العمومية)، دراسة حالة مؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة، مجلة الجزائر للحقوق والعلوم السياسية، باتنة، العدد 1، 2016، ص 213.

(3) راضية سالم ونعيمة بوزيدة (أثر التدريب على الأداء الوظيفي)، دراسة حالة لشركة الجزائرية للتأمينات لولاية عنابة، مجلة الارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، عنابة، مجلد 12، العدد 1، 2021، ص 83.

(4) Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p153.

- كما عرفه الباحث Mulins على أنه: " ضروري لتحسين المعرفة والمهارات وتغيير المواقف، من الضروري ضمان توفير عدد كافي من الموظفين المؤهلين تقنيا واجتماعيا وقادرين على التقدم الوظيفي في قسم التخصص أو في المناصب القيادية"⁽¹⁾.
- كما يعرف على أنه: عملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم⁽²⁾.
- كما عرفه الهيي أيضا على أنه: " عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي، في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"⁽³⁾.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وذلك بهدف تحسين أدائهم وتوسيع معارفهم ومهاراتهم، عن طريق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة.

أهم المفاهيم المرتبطة بالتدريب:

المتعلمة في : التعلم، التعليم، التكوين التأهيل، التطوير.

التعلم: هو تلك العملية التي تؤدي إلى تغيرات في سلوك الفرد والنااتجة من خبرة أو التجربة ولا نستطيع أن نقيس التعلم (أو مقدار التعلم) مباشرة، يمكن فقط قياس التغيرات في السلوك التي تحدث نتيجة التعلم⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ ديماء غزام، أثر التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، التأهيل والتخصص بإدارة أعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 24.

⁽²⁾ عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 130.

⁽³⁾ علي يونس ميا وآخرون، (قياس أثر التدريب في أداء العاملين)، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة سلطنة عمان، مجلة جامعية تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، مجلد 31، العدد 1، 2009، ص 140.

⁽⁴⁾ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 184.

- كما عرف على أنه: عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد ولا يمكن ملاحظته مباشرة ولكن يستدل عليه من أداء الفرد وينشأ نتيجة الممارسة⁽¹⁾.
- **التعليم:** هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارات، لتطوير عاداته واتجاهاته⁽²⁾.
- كما عرف التعليم على أنه الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر⁽³⁾.
- الجدول رقم (1-1): الفرق بين التدريب والتعليم.**

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	غير محدد	ممكن أن يكون محدد بدرجة قصيرة جدا
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 184.

- **التكوين:** هو تلك العملية المنظمة، والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف، المهارات والقدرات، الأفكار، والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد⁽⁴⁾.

(1) هدى هريش، أسباب صعوبات التعلم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية ببلدية جميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص10.

(2) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 98.

(3) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 2014، ص 240

(4) منى دريس، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة جن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص 25.

- كما يعرف على أنه: تلك البرامج المحددة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية⁽¹⁾.
- التطوير: لغة: من الفعل طور، تطور أي تقدم وازدهر، ويقال طور الشيء أي حسنه من حالة إلى حالة أخرى⁽²⁾.
- اصطلاحاً: هو العملية المستمرة التي يتلقها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عملية التعلم المخطط أو غير المخططة⁽³⁾.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	عامل المقارنة
الوظيفة الحالية والمستقبلية	الوظيفة الحالية	التأثير
جماعات العمل أو المؤسسة ككل	الموظفين كأفراد	النطاق
في الأجل الطويل	في الوقت والحاضر	الوقت
الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي.	علاج ضعف المهارات الحالية	الهدف

المصدر: عبد الحكيم جري، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص 5.

- التأهيل: هو اكتساب الفرد المهارات والخبرات العلمية داخل الشركة ورفع مستوى الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ قرارات مناسبة في الأوقات المناسبة، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بانتماء للشركة⁽⁴⁾.

(1) إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص42.

(2) نصيرة مغمولي، واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2014، ص 9.

(3) المرجع نفسه، ص 33.

(4) من الموقع: hbrarabic.com، المفاهيم الإدارية، يوم الأربعاء: 2021/04/21، على الساعة 10:13.

المطلب الثاني: أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في تطوير منظومة العمل كاملة حيث أنه يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أدائها سواء كانت هذه الجوانب تتعلق في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع، كما يساعد التدريب في تحديث إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة والربط بين أهداف المورد البشري بأهداف المنظمة⁽¹⁾.

أ - أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- إن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيرات، لدى فهي تحتاج إلى قوة بشرية، مطورة قادرة على استيعاب التغير وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وحيث أن التدريب يحسن قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه سيساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي⁽²⁾.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية⁽³⁾.

- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة وما يترتب عليها من أحداث في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة⁽⁴⁾.

ب- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد⁽⁵⁾.

- إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين⁽⁶⁾.

(1) عبد المنعم موسى القرالة، اثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا الأردن، مجلد 4، العدد 1، 2018، ص 205.

(2) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 271.

(3) علي حسين علي وسهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 109.

(4) فريد بوبكري، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، ص 61.

(5) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 54.

(6) السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، دار وفاء للنشر والتوزيع، إسكندرية 2014، ص 123.

- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما⁽¹⁾.
وفي الأخير يمكن القول أن التدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف العمال⁽²⁾.

ج- أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة⁽³⁾.
- قبول الأفراد للتكيف مع التغيرات⁽⁴⁾.

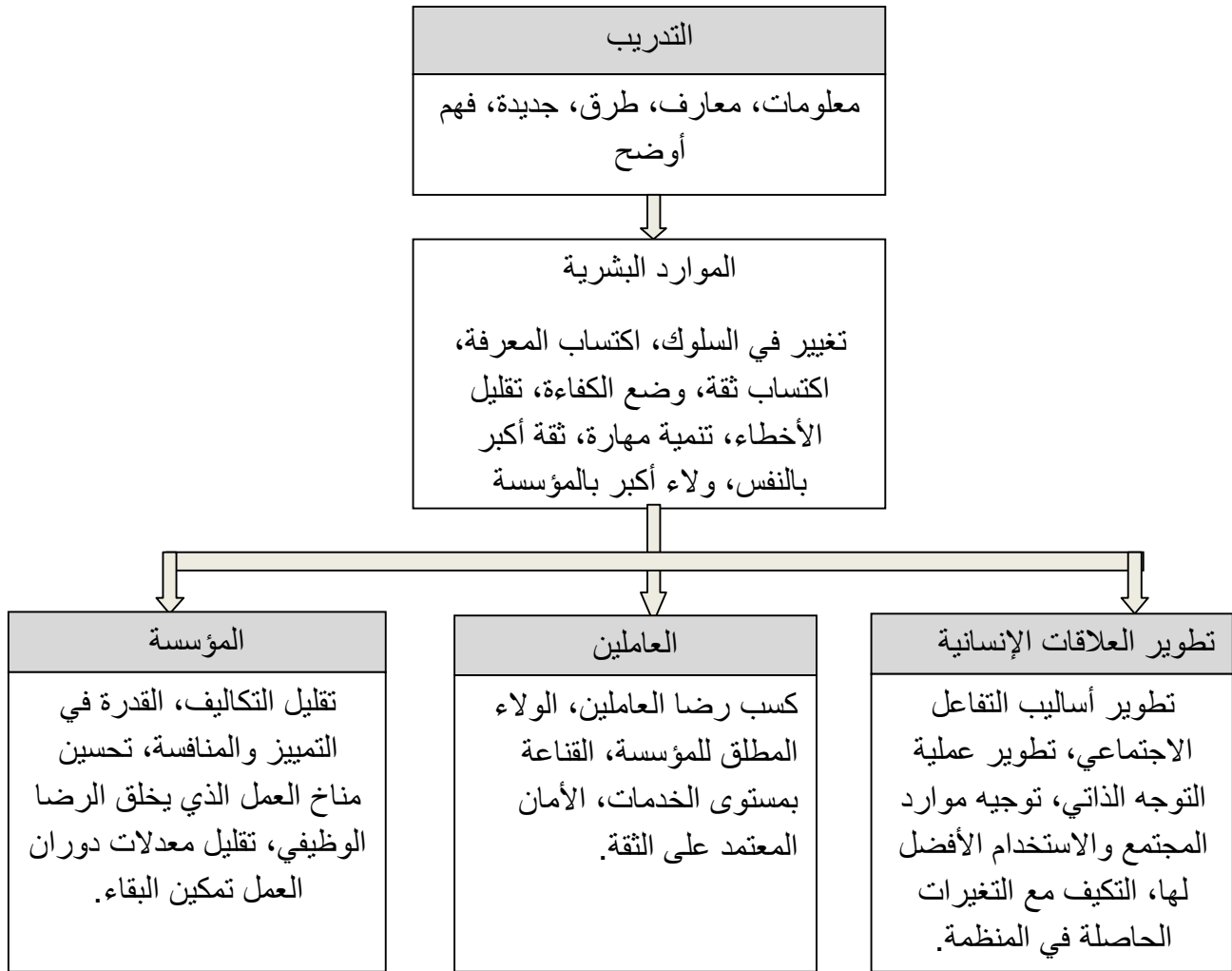
⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 188.

⁽²⁾ Bernard Martory, Daniel crozet, **gestion des R H Pilotage social et performances**, édition,5, Dunod ,Paris,2003,p90.

⁽³⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 274.

⁽⁴⁾ على المورق: **MANJMNT.BLOGSPOT.COM**، يوم الأربعاء: 21 /04 /2021، على الساعة 10:20.

الشكل رقم (1-1): أهمية التدريب



المصدر: عبد الحكيم جري، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص9.

المطلب الثالث: خصائص التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص التدريب فيما يلي: (1)

- التدريب نشاط متغير ومتجدد.
- التدريب نشاط رئيسي.

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014،

- التدريب نظام متكامل .
- التدريب عملية إدارية
- التدريب عملية فنية .
- التدريب نشاط متغير ومتجدد

المطلب الرابع: أهداف التدريب

إن الهدف الرئيسي من التدريب هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتعد أهداف التدريب أهداف متنوعة وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف وتنمية مهارته وتطوير اتجاهاته وخبراته لأداء مهامه بشكل فعال⁽¹⁾.

تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة⁽²⁾.

ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:⁽³⁾

- **أهداف تدريبية عادية:** وهي تلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة؛ وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف.

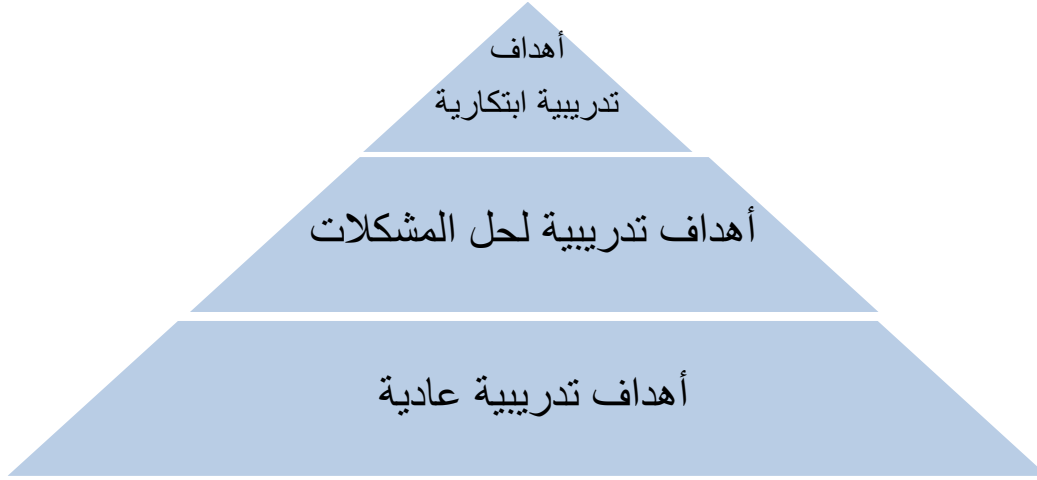
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات فالتى تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى: تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

⁽¹⁾ أحمد علي ثابت السماوي، اثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة، دراسة حالة الوزارة المالية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، اليمن، 2014، ص 23.

⁽²⁾ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 155.

⁽³⁾ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 198.

- أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف الذي يوضحه الشكل التالي:⁽¹⁾



المصدر: محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 199.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، ص 199.

المبحث الثاني: متطلبات التدريب

المطلب الأول: مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ تساهم في إنجاح العملية التدريبية ووضعها في إطارها القانوني هذه المبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية ومن بين هذه المبادئ نجد:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية "القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات" كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وخاصة أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.
- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب⁽²⁾.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية⁽³⁾.

(1) صبرينة مانع ، أثر استراتيجيات التنمية موارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير تخصص: تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 122.

(2) عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 53.

(3) المرجع السابق، ص 54.

المطلب الثاني: أساليب التدريب

من أهم أساليب التدريب نذكر:

- **أسلوب المحاضرات:** هو حديث مكتوب يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين من مجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضرة مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش، وقد واجه هذا الأسلوب انتقادين رئيسيين هما:

- **الانتقاد الأول:** المحاضر حيث أنه يتم الاستماع إليه من قبل المتدربين دون أن يكون لهم فرصة المنافسة لتلك المعلومات والأفكار التي يتم تقديمها.
- **الانتقاد الثاني:** فهو احتمال حدوث تفاوت واختلاف في المتدربين للمحاضرة وذلك لأن معاني الأفكار والكلمات تختلف بالنسبة للأفراد باختلاف الأفراد ونوعيتهم ومستواهم العلمي، وبالتالي فإن فهم كل متدرب بمضمون المحاضرة والموضوع يختلف عن فهم الآخرين⁽¹⁾.

- **أسلوب المناقشات:** في هذا الأسلوب يشير أنه عندما تكون أعداد المشاركين محدودة ويتم تجميعهم في صورة نقاشية حيث يتم النقاش في صورتين، إما أن يكون بصورة العصف الذهني أو إما أن يكون بصورة منظمة ويتم العصف الذهني عندما يتولى المدرب تحديد موضوع المشكلة أو القضية المناسبة ثم يترك الجماعة في جو من الحيرة لإبداء اقتراحاتهم وتتم المناقشة بين جميع المشاركين بحيث تكون وظيفة المدرب محصورة في جمع المعلومات وتسجيل الملاحظات.

- أما الصورة الثانية لأسلوب المناقشات فهو النقاش في صورة منظمة، حيث يتم تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين ويتم طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عمل ويتم ذلك من قبل المدرب نفسه أو من المشاركين، ثم يفتح باب المناقشة المنظمة وضمن سياق تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية المناقشة وتسلل موضوعاتها.⁽²⁾

(1) عائد عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص 18.

(2) نفس المرجع ص 19.

- أسلوب سلة القرارات: إن هذا الأسلوب يستخدم لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد اشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير وغيرها والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه (1).
- أسلوب دراسة الحالات: أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب ويتمثل هذا الأسلوب في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة (2).
- أسلوب لعب الأدوار: هو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للآخر بطريقة أفضل.
- حيث تعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل وقد تتكرر العملية وبعاد توزيع الأدوار وهكذا إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.
- أسلوب المباريات الإدارية: يختار هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله بعد توزيع الأدوار على المتدربين ووضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من الخطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفق للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة أو اتخاذ القرارات (3).

(1) عائد عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، ص 19.

(2) منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ط2، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 97.

(3) نفس المرجع، ص 98.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع حسب اعتبارات مختلفة

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويظم الأنواع التالية:

أ- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تساعده في تأدية عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوموا المشرفين المباشرين فيها في تقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف⁽¹⁾.

ج- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معرف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

د- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

هـ- **التدريب للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

(1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 86.

ثانيا: أنواع التدريب حسب مكانها: ويضم الأنواع التالية:

أ- **التدريب داخل المؤسسة:** يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمحددة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذا النوع يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ب- **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل في المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات⁽¹⁾.

ثالثا: أنواع التدريب حسب الزمن: ويضم الأنواع التالية:

أ- **التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزه، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتضمنها البرنامج ولدى من عيوب هذا النوع: عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

ب- **التدريب طويل الأجل:** في هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي في الدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتدرب ومن العيوب المأخوذة من هذا النمط أن

(1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ص 87.

التدريب طويل الفترة الزمنية وهذا يتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: ويضم الأنواع التالية:

أ- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

ب- التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

ج- التدريب الإداري (الدنيا، الوسطى، العليا): وتشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل وتنسيق الاتصال⁽²⁾.

خامساً: أنواع التدريب حسب تقنياته وأساليبه: ويضم الأنواع التالية:

أ- التدريب عبر المدربين (تقليدي).

ب- التدريب السلوكي (ذاتي).

ج- التدريب عن بعد (إلكتروني).

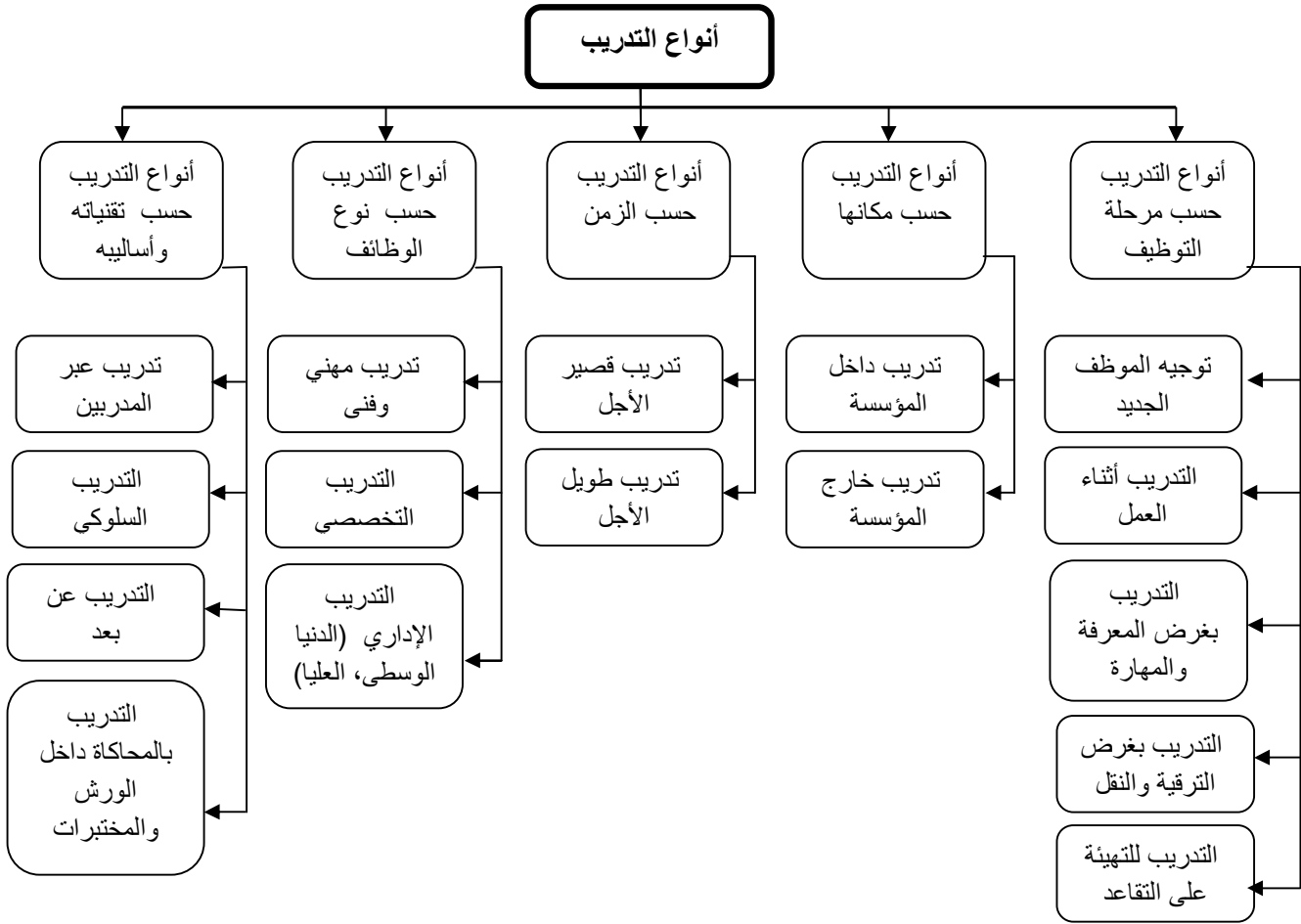
د- التدريب المحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي)⁽³⁾.

(1) محمود خضير كاظم وروان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءة البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 331.

(2) خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة، تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد: جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 15.

(3) نفس المرجع، ص 15.

الشكل رقم (1-3): أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

المبحث الثالث: خطوات العملية التدريبية

الشكل رقم (1-4): خطوات العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي حجر الأساس لأي عملية تدريبية وطبقا لذلك فإن درجة إتقان أي تصميم لأي برنامج تدريبي تعتمد إلى حد كبير على درجة إتقان تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.

أولا: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

- تعريف الاحتياجات التدريبية: هي مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسبا لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية⁽²⁾.
- تعرف على أنها: مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد وبسبب نقص المعارف والقدرات والمهارات لهؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور.

(1) مجموعة من الخبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 170.

(2) عبد الله مسعود المطيري وعمر زيان الشرق، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020، ص 23.

ثانيا: أهمية الاحتياجات التدريبية: تكمن أهمية الاحتياجات التدريبية:

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- أنه فرصة لترقية الأفراد القدامى ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد⁽¹⁾.
- الاحتياجات التدريبية هامة ومفيدة ضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ويعود ذلك للأسباب التالية:

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.
- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم⁽²⁾.

ثالثا: عناصر الاحتياجات التدريبية:

من أهم عناصر الاحتياجات التدريبية نذكر:

- **المعلومات:** والمقصود بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة والاستفادة منها علميا.
- **المهارات:** أي اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما: الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.
- **السلوك:** المقصود بالسلوك اكتساب نزاعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية اتجاهها، ويتطلب محو عادات واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل المشاركة

(1) حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 163.

(2) حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه، وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 30.

بدرجة كبيرة من المتدربين دور كبير في ترسيخ هذه الاتجاهات وكل زيادة في المعرفة لا يصحبها تغيير في الاتجاهات، تعتبر تغيير توقف عند حد المعرفة فقط وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقول الفرد وما يفعله⁽¹⁾.

رابعاً: أسس تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتم على ثلاثة مستويات وهي:

- **تحليل الاحتياجات على مستوى التنظيم:** من خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية، فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، وكذا مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة على المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين العمال والمستويات الإدارية المختلفة...إلخ. وهو يهدف إلى تحديد الوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر، وكذا تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل من خلال عملية تقييم النتائج المحققة وتتجسد عملية التنظيم فيما يلي:⁽²⁾

- تحديد وصياغة أهداف المنظمة.
- تحليل الخريطة التنظيمية.
- تحديد المقومات التنظيمية.
- دراسة القوى البشرية.
- تحديد مستوى كفاءة التنظيم.
- تحديد المناخ التنظيمي.
- تحليل التغيرات التنظيمية.

- **تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:** تختلف الاحتياجات التدريبية من عامل لآخر باختلاف الوظائف التي يتم شغلها وهنا قد تقوم الحاجة التدريبية لأسباب كثيرة فقد يكون الشخص

⁽¹⁾ بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، ص 68-67.

⁽²⁾ منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري، لمدير التعليم الثانوي، دراسة ميدانية لولاية سطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص إدارة تربوية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2008، ص 38 - 39.

الذي تولى الإدارة مؤخرًا يحتاج إلى تدريب، أو قد يكون أداء الموظفين دون المستوى المستهدف إلخ، وبشكل عام فإن أي تغيير سواء في سلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة أو أساليب الإنتاج أو الإدارة أو في طاقم الموظفين يوحي بضرورة التدريب والحاجة إليه، ففي هذه الحالة يكون مطلوبًا إجراء شكل من أشكال التحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات حول الوظيفة ومكوناتها⁽¹⁾.

- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته، ومؤهلاته، دوافعه، اتجاهاته وسلوكه الوظيفي، مدى تعاونه، حبه للعمل وإخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم... إلخ.

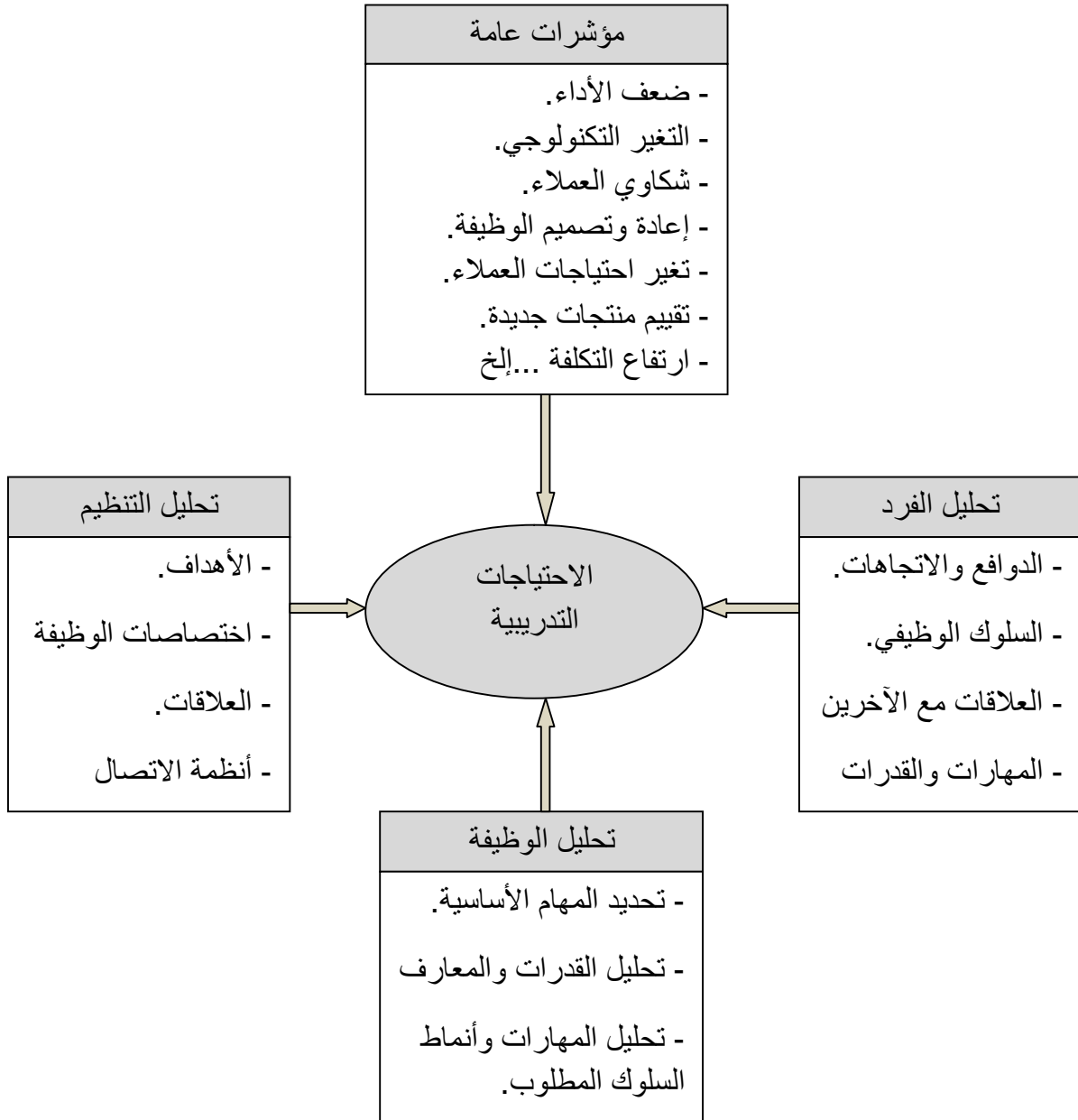
وتوجد عدة طرق تبرز من خلالها حاجة الأفراد للتدريب منها:

- الاختبارات.
- تقييم الأداء.
- دوائر تقييم الموظفين⁽²⁾.

⁽¹⁾ منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 40.

الشكل رقم (1-5): أسس تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري، لمدير التعليم الثانوي، دراسة ميدانية لولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص إدارة تربوية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2008، ص40.

خامسا: أنواع الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية في أي منظمة يمكن أن تتخذ الأنواع التالية:⁽¹⁾

- أ- احتياجات عادية: تتعلق بتدريب موظفين جدد وتدريب الموظفين الحاليين، أغراض الترقية أو النقل لوظائف أخرى... الخ.
- ب- احتياجات لمواجهة نواحي الضعف أو نقص: نفسية أو إنسانية، واقعية أو محتملة لمهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم لأنها احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة.
- ت- احتياجات غير تقليدية: قد لا تجد المنظمة نفسها أمام أي مشكلة تقليدية، عادية كانت أو غير عادية، إذ أنها قد تجد نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، وتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، أو عدم القدرة على الإبداع أو عدم مواكبة متطلبات البيئة⁽²⁾.

سادسا: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكمن مصادر الاحتياجات التدريبية في:

- المتدرب: لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- اختصاصي التدريب: هو الشخص المتفرع لشؤون التدريب الفنية والتي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الخبير المتخصص والمستشار: وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية): وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.

(1) عصام عطابي، (مفهوم احتياجات تدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات)، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر علم النفس وجود الحياة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 35، 2018، ص 846.

(2) عصام عطابي، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 846.

- مراكز التدريب المتخصصة: وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب⁽¹⁾.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، والا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه⁽²⁾.

سابعاً: المشاكل التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية

ومن أهم المشاكل التي تواجه مخطط العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة مايلي:

- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، ما قد يؤدي إلى بدل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزل عن الاحتياجات للوحدات التنظيمية الأخرى الأمر الذي قد يؤدي تكرار الجهود⁽³⁾.
- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد في مؤسسات أخرى بدل من إجراء الدراسة العلمية.
- تركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الحاجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

(1) محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 110.

(2) محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(3) لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 30.

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العلمي وفي ظل سرعة التغيرات في بيئة المؤسسة وأساليب ومعدات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لما تم دراسته سابقا، حينئذ تبدأ مرحلة تصميم برنامج التدريب الذي يفى بالحاجة، ويتضمن التصميم برنامج التدريب عدة موضوعات.

وبعد تصميم البرامج يتم التعميم عنها إلى جميع القطاعات بترشيح المتدربين الذين يرغبون في انضمامهم إلى الدورات المقترحة ثم بعد ترشيح الأسماء تقوم إدارة التدريب بمخاطبة المرشحين⁽²⁾.

وتمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة نلخصها فيما يلي:

أولاً: المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التي توضح موضوعا معينا حتى يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب للوحدات التدريبية⁽³⁾.

ثانياً: اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم مساعدات تدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام طباشير والقلم واللوح التقليدي مرورا إلى اتفاقيات وانتهاء بالمؤتمر الصحفي وفي حقيقة الأمر فإن اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها:

(1) لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص

124.

(3) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- الاعتبارات العلمية المتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بالمدرّب مثل مدى قدرة المدرّب على استعمال تلك الوسيلة.

ثالثاً: مدة البرنامج التدريبي:

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها:

- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.
- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين⁽¹⁾.

رابعاً: تصميم الأنشطة التدريبية:

يتوقف تصميم الأنشطة التدريبية على نوعية المعرفة أو المهارة التي لا بد أن يكتسبها الفرد وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة عناصر وهي: المعرفة والمهارات والاتجاهات.

- تتمثل المعرفة في عدة أنواع مثل المعرفة الفنية مرتبطة بأداء عمل معين، والمعرفة بظروف الملابس وبيئة العمل والمعرفة بالخلفية التنظيمية مثل تاريخ المنظمة وثقافتها ونظم العمل بها.
- ويوجد عدة أنواع من المهارات منها: المهارات العقلية والمهارات الفنية والمهارات الاجتماعية.
- كما يوجد عدة أنواع من الاتجاهات النفسية مثل الاتجاهات النفسية نحو العمل أو الوظيفة (اليدوية) والاتجاهات النفسية نحو المنظمة⁽²⁾.

وعند تصميم الأنشطة التدريبية يجب التمييز بين المعرفة والمهارات والاتجاهات، فإكتساب معرفة أو اتجاهات جديدة يتطلب عملية تدريبية مختلفة، ويوجد اثنين من المداخل التي يمكن استخدامها للربط بين الأهداف والأنشطة التدريبية بصرف النظر عن محتوى وأساليب التدريب وهما:

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، دون بلد النشر، 2007، ص

- المدخل الأول: يشار إليه بثلاثة حروف وهي MED وتشير إلى التذكر والفهم والتصرف أو الفعل، ويشير هذا المدخل إلى أن كل البرامج التدريبية يجب أن تحتوي على واحدة أو أكثر من معاني (المتطلبات) ويحتاج كل متطلب منها إلى محتوى وأدوات معينة فالحقائق تحتاج إلى تذكرها والمفاهيم تحتاج إلى فهمها والمهارات تحتاج إلى ممارستها.
- المدخل الثاني: يشار إليه بالحروف Cramp وتشير هذه الأحرف للدلالات المتمثلة في الفهم ويعني الحصول على فهم المبادئ الأساسية للشيء معين بحيث يمكن عمله بطرق جديدة أو في ظروف جديدة، وحتمية رد الفعل وتعني تنمية ردود الأفعال المعنية كاستجابة للمثيرات محددة، وقد يتضمن ذلك مهارات إدراكية وقدرات حركية لتكوين الاتجاهات، والتذكر كما في المدخل السابق والتعليم الإجرائي ويعني استخدام إجراءات معينة للتعلم أو ممارسة شيء محدد.
- ويعتبر كلا المدخلين مفيدان في اختيار مكان ووسيلة التدريب المناسبة لطبيعة الأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي هو تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب وتتم من خلال:⁽²⁾

- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.
- الإجراءات الفنية والإدارية كمرحلة التنفيذ الفعلي.

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁽²⁾ الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 37.

أولاً: الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

تتضمن الإجراءات التالية:

- تجهيز المواد العلمية اللازمة: ويتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.
- تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك ضماناً لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب، وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب والأساليب التدريبية التي تستخدم.
- إعلان الجدول الزمني وتنفيذ البرنامج التدريبي: عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدئ ونهاية كل برنامج، وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ⁽¹⁾.
- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقص بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب.
- تجهيز مقياس وأدوات التقييم: على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعها بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.
- ترتيبات النقل والإقامة: في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العملي.
- النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب: يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وإصدارها بأعداد كافية.

ثانياً: الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي:⁽²⁾

- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب مايلي:

(1) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

(2) المرجع نفسه، ص 38.

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- تحديد فئات المتدربين.

- **المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي:** تقوم الإدارة المسؤولة عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له والتحقق كذلك في أن كل الأمور تسير على ما يرام.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة والتي تعيق عملية التنفيذ لذلك ينبغي أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي خصائص ومقومات لا تتوفر في الأفراد العاملين.

- **كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين:** هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين.

تقويم وتقسيم المتدربين واعداد تقرير وملف لكل متدرب وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه⁽¹⁾.

ثالثاً: كفاءة المدرب وشخصيته

فالمدرّب هو أهم العناصر العملية التدريبية باعتباره يمثل وحدة التشغيل المركزية، وبالتالي فإنه يمثل أهم ما يحكم فعالية التدريب ونجاحه وإخفاقه، وتتكون شخصية المدرب كإنسان من مقومات أساسية وهي:

- **المقومات العضوية:** يتحدد على أساسها التوازن العضوي للمدرّب، وصحته البدنية ولعل أهم العوامل التي تحكم قدرات الإنسان وتفاعلاته مع البيئة العامة وتحكم المدرّب في أدائه ونفاهمه داخل قاعات التدريب.

- **المقومات الانفعالية:** فالمدرّب عندما يدخل قاعة التدريب يصبح أسير للاجتماع التدريبي أو الجلسة لتدريبية، ويجد نفسه أمام مهمة غاية في التعقيد والأهمية وهي مهمة السيطرة على المشاركين، والسيطرة في قاعة التدريب، وتحقيق قبول المشاركين وتفاعلهم معه في الوقت نفسه

(1) الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

- لذلك تصبح السيطرة المطلوبة هي السيطرة غير الانفعالية، لأن السيطرة من خلال الانفعال كرفع الصوت أو التهديد أو الشتم فتؤدي إلى عدم القبول والتفاعل السلبي.
- المقومات الإدراكية: وهي المقومات التي تميز الإنسان عن غيره من بقية الحيوانات والمخلوقات وتتكون هذه المقومات:
 - الطاقة العقلانية والمنهجية.
 - مخزون المعرفة والمتمثل في منظومة المعارف التي يتحصلها الإنسان.
 - مخزون الحكمة المتمثل في مخزون الخبرة والمهارة التي يكونها الإنسان⁽¹⁾.

رابعا: خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

- إعداد البرنامج التنفيذي للدورة متضمنا توقيت الدوام اليومي وأسماء المشاركين والمدربين والنشاطات التدريبية والنشاطات المكملة.
- إعادة قائمة بالنشاطات الترفيهية والرحلات وتحديد توقيتها.
- تهيئة الموضوعات والمطبوعات والمراجع المتعلقة بمضامين الأنشطة التدريبية.
- التأكد من تقنيات التعلم والوسائل التعليمية وأجهزة العرض وجاهزيتها للعمل في الوقت المحدد.
- التأكد من حضور جميع المدربين والمتدربين في الوقت المناسب.
- متابعة وتنفيذ المتدربين وتسجيل حضورهم وكذلك تفقد احتياجاتهم وانشغالاتهم.
- توزيع استمارات التقويم المرحلي والنهائي على المشاركين وجمعها بعد ملئها من قبلهم وتفريغها للاستفادة من نتائجها.
- إعداد وثائق أو شهادات المشاركة والنجاح للمشاركين خاصة إذا كانت الدورة تنتهي بتقويم تسليم ووثائق الحضور أو النجاح في نهاية الدورة.
- إعداد التقرير النهائي عن سير البرنامج التدريبي وتقديمه إلى الجهات المعنية.
- متابعة صرف المكافآت للمدربين والمتدربين حسب ما نصت عليه الأوراق الرسمية⁽²⁾.

(1) عساف عبد المعطي، مرجع سابق ذكره، ص ص 293-296.

(2) الوزيرة طشوعة، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقويم في ضوء متغير نوعية التكوين، دراسة ميدانية بجامعة سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، دون سنة نشر، ص 155.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ ومن تم لابد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل في المؤسسة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه ممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعتمد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

وتتحقق فاعلية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة، وقد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الرأي على المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية)، وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل⁽¹⁾.

أولاً: معايير فعالية التدريب:

يسعى التدريب إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد ولذلك لكي نعرف أن هذا التغيير قد حدث من خلال مجموعة من المعايير ليتم القياس عليها وهي:

- رأي المتدرب: تصمم استمارة استبيان من مجموعة من الأسئلة المعيارية التي تغطي الأوجه والتي تحدد ملامح فعالية التدريب، وتوزع على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي وبعد جمعها تقوم وحدة التدريب بتفريغها وتحديد مدى الفعالية الحادثة في البرنامج التدريبي، إنها وسيلة سهلة ولكنها خاضعة لمدى إدراك المتدرب لأكثر البرنامج والذي قد يكون بعيداً عن الأثر الفعلي للبرنامج التدريبي⁽²⁾.

- الاختبارات: يعقب الوحدات التدريبية اختبارات تقيس مخزون الذاكرة للفرد المتدرب وهي وسيلة موضوعية ولكنها تقيس التذكر وليس السلوك الفعلي.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دون طبعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 203.

(2) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 328.

- السلوك الأدنى الفعلي: يرصد الرئيس سلوكيات الفرد الأدائية بعد عودته من البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال قوائم تعد خصيصا أو الملاحظة العلمية الأدائية، وسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التدريبي.
- الناتج التنظيمي: يحدد المعيار مدى التغير الإيجابي في النواتج التنظيمية مثل زيادة عدد الليالي الفندقية، قلة معدل دوران العمل، قلة معدل الغياب، وهكذا يقاس الأثر المباشر للتدريب ولكن قد تتدخل عوامل أخرى غير التدريب.

ثانيا: استراتيجيات التقييم:

يمكن تحديد أربعة استراتيجيات ويتم الاختيار من بينها وفقا لظروف البرنامج التدريبي:

- الإستراتيجية البعدية: تطبق المقاييس المبنية على المعايير المحددة سلفا، على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، لا توضح مقارنة ولا توضح أثر التدريب بدقة.
- الإستراتيجية القبلية البعدية: يقاس الأداء قبل التدريب ثم يقاس الأداء بعد التدريب بأي وسيلة فمثلا يعطى الفرد المتدرب الاختبار قبل أن يتلقى أي تدريب ثم يعطى الاختبار في نهاية التدريب ويتم قياس الفرق، إستراتيجية تقيس التغير وهي أفضل من سابقتها.
- إستراتيجية المجموعة الضابطة: تشكل مجموعة الأفراد لم تتلقى التدريب ولكنهم يتمثلون تماما مع المجموعة التي تلقت التدريب ويطبق على المجموعتين الاختبارات في نهاية الفترة التدريبية ومن تم يمكن قياس الفرق بين سلوكي مجموعتين وإرجاع الفرق إلى التدريب وهي إستراتيجية أفضل نسبيا من سابقتها، ولكن ليس بالضرورة أن الفرق عائد إلى التدريب.
- إستراتيجية القبلية البعدية مع المجموعة الضابطة: بعد تحديد المجموعة الضابطة والمجموعة التي سنتلقى التدريب ثم تطبيق الاختبارات عليهما قبل التدريب ثم بعد التدريب، وبذلك تتوفر معلومات عن التغير وإذا كان أكبر على مجموعة التدريب من المجموعة الضابطة كان ذلك مؤشرا على فعالية التدريب والعكس صحيح، وتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر فعالية⁽¹⁾.

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 330.

خلاصة:

من خلال ما قدم في مضمون هذا الفصل يمكن القول أن التدريب نشاط أو عملية مستمرة تركز على الفرد لتحقيق التغيير الإيجابي في معارفه ومهاراته وتحسين قدراته، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة أدائه وأداء المؤسسة ككل، وللتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين وبالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية نظرا للنتائج المحققة من ورائه فهو يعتبر وسيلة وليس غاية، إلا أنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تخدم سياسة المؤسسة ككل ومن أهم المبادئ التي يركز عليها التدريب الشرعية والشمولية والمرونة، كما ينقسم التدريب إلى مجموعة من التصنيفات من بينها التدريب حسب مرحلة التوظيف والتدريب حسب المكان، وحسب الزمن وحسب نوع الوظائف.

وتمر العملية التدريبية بأربع مراحل انطلاقا من عملية تحديد احتياجات التدريبية مروراً بتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وصولاً إلى تقييم ومتابعة هذه البرامج، تقوم المرحلة الأولى على تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوب تلبيتها من خلال عملية التحليل للمؤسسة، الوظيفة والفرد ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي التي تساعد على الإلمام بجوانب الضعف والقوة بإتباع خطوات دقيقة تساعد في تنفيذ البرنامج التدريبي لاحقاً، هذا الأخير لا يمكن الحكم عليه إلا من خلال القيام بعملية التقييم لهذا البرنامج لمعرفة الثغرات التي حدثت في المراحل السابقة والعمل على تجنبها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً.

الفصل الثاني:

أساسيات حول أداء الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيتها وحالتها في المحيط الذي تنشط فيه، ومستوى أداء أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء الموارد البشرية العاملة بها، لذلك يتطلب الأمر من المؤسسات توجيه سلوكيات الموارد البشرية والتركيز على تحسين أدائهم وتنشيط مهاراتهم والتي تساهم في الرفع من تنافسية هذه المؤسسات.

وسنتناول في هذا الفصل موضوع الأداء البشري من خلال التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة به والموضحة في المباحث التالية:

أولا ماهية الأداء، ثانيا ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول ماهية الأداء

سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء، مكوناته وأنواع الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن موضوع الأداء هو من بين الموضوعات التي شغلت بال المفكرين والكتاب بحيث تعددت تعريفه من باحث لآخر ومن نظرية إلى أخرى حسب تطوراته وكيفية التحكم فيه والعنصر الأساسي لاهتمامات المتخصصين.

أولاً: تعريف الأداء:

الأداء لغة: هو قضاء الشيء أو القيام به.

اصطلاحاً: قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم⁽¹⁾.

- يعرف الأداء باختصار على أنه إنجاز هدف أو مجموعة من أهداف المؤسسة⁽²⁾.

- كما يعرف الأداء على أنه: يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذها⁽³⁾.

- كما يعرفه عثمان محمد خير على أنه: عبارة عن الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

(1) محمد عقلة المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، د ط، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 42.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور إستراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 360.

(3) فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري، د ط، دون دار النشر، عمان، 2001، ص 97.

(4) حكيم نشاد، دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، "دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدينة، 2012، ص 51-52.

- ويرى بعض الباحثين أن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المؤسسة⁽¹⁾.
- ويعرف P.Drucker الأداء على أنه : قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محقق التوازن بين رضا المساهمين والعمال⁽²⁾.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ومنه فالأداء هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء:

من خلال استعراضنا لجملة من التعريفات المتعلقة بالأداء، نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساس بالنتائج والأهداف المرجوة، لذلك نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والتمعن فيها لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهم المفاهيم الآتية:

- **الإنتاجية:** هي فكرة نسبية أو علاقة بين متغيرين أو أكثر على حسب نوعية العلاقات الممثلة والمراد التوصيل إليها، للحكم على مدى كفاءة عنصر معين من عناصر الإنتاج⁽³⁾.
- كما تعرف الإنتاجية على أنها: المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية⁽⁴⁾.

(1) John R. Schermerhon Et Autres : **Management Organizational, Behavior**, Jhon will Sons, Inc, USA ,1985 ,P87.

(2) Peter Drucker, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions village Mondiale, Paris, 1999, p73.

(3) هناء الرابطي، دراسة تحليلية للكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص 69.

(4) محمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 46.

- كما تعرف على أنها: العلاقة النسبية بين المخرجات حيث يشير إلى العلاقة بين المنتج أي المخرجات من ناحية والمستخدم من أحد أو كل الموارد الداخلية في العملية الإنتاجية (المدخلات) وبالتالي فإنها تقاس بمقدار الإنتاج لكل مورد من موارد الإنتاج⁽¹⁾.
- **الكفاءة:** هي معيار بين قدرة وإدارة المشروع في استغلال عناصر الإنتاج المتاحة ومستوى هذا الاستغلال بهدف تحقيق أهداف العملية الإنتاجية من كمية وجوده وتكلفة⁽²⁾.
- كما تعرف الكفاءة على أنها: مؤشر لقياس الأداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الوصول للأهداف⁽³⁾.
- كما تعرف الكفاءة على أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال⁽⁴⁾.
- **الفعالية:** تعرف على أنها درجة تحقق الأهداف المسطرة من المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمن الكفاءة⁽⁵⁾.
- كما تعرف الفعالية على أنها: عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة أي أن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} \text{ (6)}$$

(1) محمد العلي عبد الستار، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 68.

(2) رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 204.

(3) بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحنونة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 44.

(4) العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 323.

(5) Kalika Michel, Structure d'entreprise : Realisation , Determinants ,Performances ,Edition Economica ,Paris,1995,p328.

(6) ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص 7.

الجدول رقم (2-1): الفرق بين الكفاءة والفعالية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... إلخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... إلخ	نقطة الوصول	النتيجة	بالهدف	الفعالية

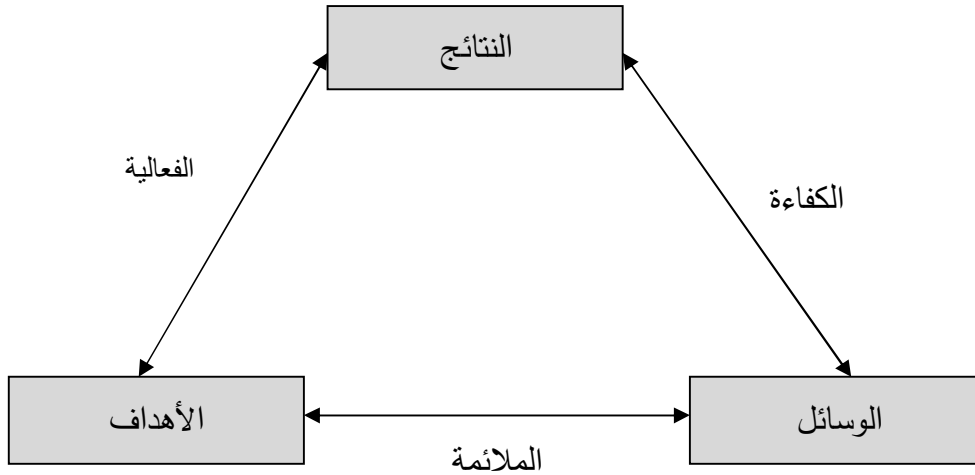
المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 4.

- الملائمة: هي ترجمة التخصص الأمثل للموارد وتظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل فالأهداف هي علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية الموارد للتعبة في وقت قصير، وهي تمثل نسبة بين الأهداف ومستوى الرضا المتوقع⁽¹⁾.
- كما تعرف الملائمة على أنها: تعني وجود ارتباط منطقي بين المعلومات وبين قرار موضوع الدراسة، أي يعيني قدرة المعلومات على إحداث تغيير في اتجاه القرار⁽²⁾.
- وعلى هذا الأساس يتضح على أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء يحاولون الربط بفاعلية والكفاءة والملائمة على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة والفاعلية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الفرد، ملائمة الأهداف والنتائج على المدى البعيد ومعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف ويمكن القول بأن الحكم على الأداء شيء ما يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الكفاءة والفعالية والملائمة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 227.

(2) تعريف الملائمة وأهدافها- Trust Academy <trustacademy.blogspot.com>، يوم: الأحد 23 ماي 2021 على الساعة

الشكل رقم (2-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء.



المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على مجموعه من المراجع.

- **التنافسية:** تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق⁽¹⁾.
- كما تعرف التنافسية على أنها: إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر معقول من طرف المستهلك⁽²⁾.
- كما تعرف التنافسية على أنها: قدرة البلد على بناء المؤسسات والسياسات الممكنة للابتكار والارتقاء بالخدمات والإنتاجية على المستوى الوطني وبما يعمل على توليد القيمة المستدامة⁽³⁾.

ثانياً: أهمية الأداء:

يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمات ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لأداء الاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من ناحية الأهمية الإدارية فهي تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحول التي

⁽¹⁾ سعاد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 220.

⁽²⁾ هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 136.

⁽³⁾ مفهوم التنافسية. المركز الوطني للتنافسية، www.ncc.gov.sa << Competitiveness يوم الأحد 23 ماي 2021 على الساعة 14:15 .

تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء وعلى هذا الأساس تعمل المنظمات حاليا على بلورة منظمات لأدائها بهدف الوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المنظمة بشكل عام لأن المنظمة الناجحة تعكس في صورة أدائها في كافة مجالاتها ومستوياتها مع كل الأطراف المرتبطين بها⁽¹⁾.

أ- أهمية الأداء بالنسبة للأفراد:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك فيما يلي:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج من خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ومما سبق نخلص إلا أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه

(1) فاطمة بوخديش، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، "دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014، ص 64.

التنظيمات ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا وقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاسا لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا⁽¹⁾.

ثالثا: خصائص الأداء

بعد أن تعرفنا سابقا على مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء سنتناول فيما يلي تحليلا للخصائص التي يتضمنها الأداء.

- **للأداء مدلول واسع:** يختلف تعريف الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه فالنسبة لمالكي المؤسسات قد يعني الأرباح أما بالنسبة للمسير فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجديدة أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى.
- **للأداء مدلول متطور:** إن الأداء يتحدد على أساس معايير متغيرة يختلف مصدرها بالنسبة للمؤسسة وهو الأمر الذي يجعله يتغير، بحيث نجد أن العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى للانطلاق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى ذلك لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.
- **للأداء مدلول غني بالتناقضات:** إن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض عندما يسعى المسؤولين إلى تحقيق الهدف فخفض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق وتحسين النوعية في السلع والخدمات، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين أو الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس

(1) علي يونس ميا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الأهمية النسبية لذا على المسؤول أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

يعني بأداء الفرد للعمل، قيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرا عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
 - **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بسرعه وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة إبداع وابتكار في الأداء.
 - **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج، هذه الحركات أو الأنشطة كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة⁽²⁾.
- وهناك من يشير إلى أبعاد أخرى وتتمثل في:
- **البعد الاقتصادي:** هو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

(1) محمد لميت مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية، "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، 2012، ص 30-31.

(2) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 91-92.

- **البعد التنظيمي:** ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء⁽¹⁾.
- **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على الوفاء لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.
- **البعد البيئي:** هو الذي يركز على الساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها⁽²⁾.

المطلب الثالث: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الفعالية والثاني الكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة وسوف نقوم بتحليل الكفاءة والفعالية على النحو التالي:

- أ- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها⁽³⁾.
- سنقوم بتحليل مصطلح الفعالية من خلال التعاريف التالية:

تعريف الفعالية حسب "vineent plauchet"

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

(1) فايزة بن مساس وأمنة بن بعبيش، اثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، دراسة مديرية التسيير الولائية إتصالات الجزائر، - فرع جيجل - مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017، ص 10.

(2) المرجع نفسه، ص 11.

(3) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 110.

تعرف الفعالية حسب "walker et ruibert"

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن تم فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة...إلخ.

من هنا نستنتج أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة⁽¹⁾.

وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

- إذن نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

- قياس الفعالية: تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

• الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن تم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = 100 \times \frac{Rm}{Rp}$$

حيث:

Rm: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

(1) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 23-24.

- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم:

$$100 \times \frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية}$$

حيث:

Mm: الإمكانات المستخدمة.

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة⁽¹⁾.

ب- **الكفاءة:** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقوم بتناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة وهي:

- **تعريف الكفاءة حسب "Vallber et ruchertez":**

الكفاءة هي قدرة مردودية للمؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

- **تعريف الكفاءة حسب "VINCENT PLAREHET":**

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

- نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تنمية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

- كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

- يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج

⁽¹⁾ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظيراً ما هو أقل.

- ومن هذا التعريف نستنتج أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح و تدنية التكاليف).

-قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{Rm المخرجات}}{\text{Mr المدخلات}} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث:

Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)⁽¹⁾.

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$100 \times \frac{\text{Rp}}{\text{Mp}} = \text{الكفاءة (النسبة)}$$

حيث:

Rp: النتائج المتنبأ بها

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

- كما تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي تحتويها للعمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

⁽¹⁾مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-27.

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة المجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل مقدار سرعة هذا الإنجاز لأنها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
- **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.
- إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي:
- تفاعل جهد العامل النتائج من دافعيته مع قدراته وكذلك إدراكه للدور الموكل إليه ومنه نفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء⁽¹⁾.

المطلب الرابع: أنواع الأداء في المؤسسة

- بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى مكوناته وأبعاده يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.
- يمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معياري التقسيم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.
- أولاً: أنواع الأداء حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

(1) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ناتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
 - **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفته عامة يعتمد في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديدها⁽¹⁾.

ثانياً: أنواع الأداء حسب معيار لشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جمع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأدلة يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الأرباح والنمو.
- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد ووظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم لأهداف اقتصادية اجتماعية تقنية وسياسية⁽²⁾.

(1) كمال بو الشرش ، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

(2) عبد المليك مزهوده، (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2003، ص 89-90.

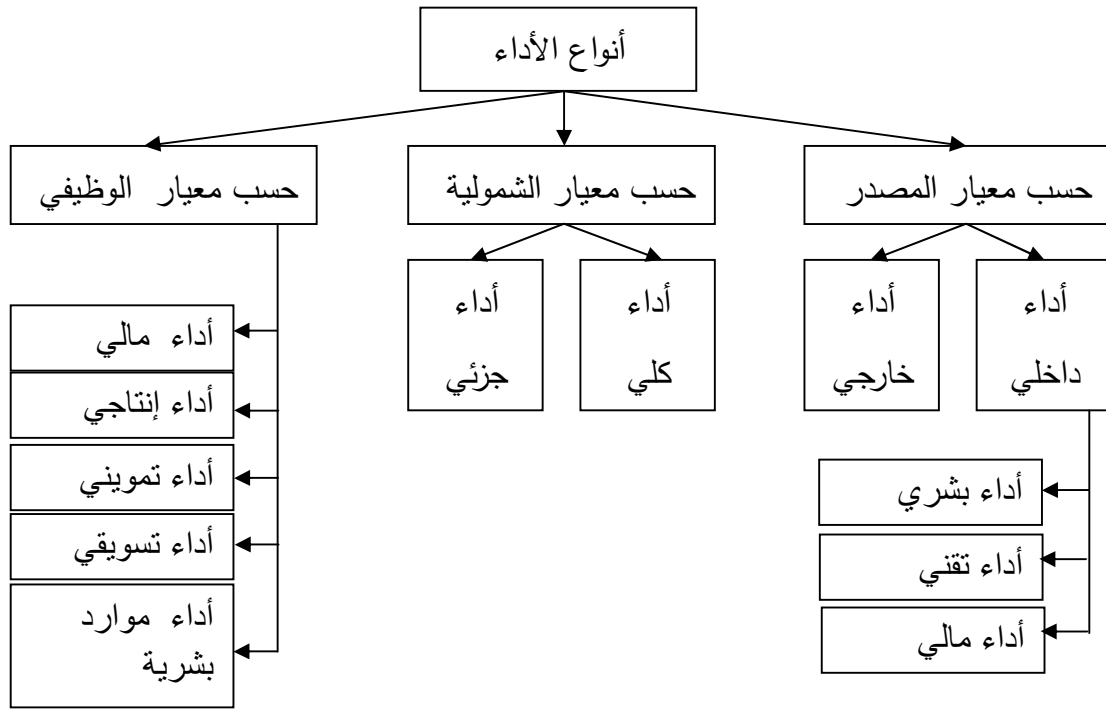
ثالثاً: أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة يمكن حصرها فيما يلي:

- **الأداء المالي:** حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي والمردودية المناسبة فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.
- **الأداء الإنتاجي:** وهو يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في استجابة التنوع) والقدرة على الإبداع (منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة).
- **الأداء التمويني:** فهو يرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا للضمان استمرارية العملية الإنتاجية حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة والآجال المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد مما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين.
- **الأداء التسويقي:** فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة وعمليات التحسين المستمر، جودة منتجاتها والمحافظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد وهذا لتقديم قيمة للعملاء⁽¹⁾.
- **أداء الموارد البشرية:** نجد أنه تزايد الاهتمام بأهمية ومكانة هذا الأخير في المؤسسة باعتباره أهم الموارد القادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة لرأس المال الفكري للمؤسسة.

⁽¹⁾ عادل بومجان، أساسيات الأداء ويطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 30 - 31.

وقد أعتبر wernerfelt حسب المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة وبالضبط من مواردها الداخلية والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) (1).

الشكل رقم (2-2): أنواع الأداء في المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبات بالإعتماد على مجموعة من المراجع.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم أداء الموارد البشرية أبعاده ومكوناته والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية: تعدد تعريف المقدمة لأداء المورد البشري وفي ما يلي أهم التعاريف:

- يقصد بأداء المورد البشري مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة

(1) المرجع نفسه، ص 33.

- في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل⁽¹⁾.
- كما عرف على أنه: تنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها⁽²⁾.
- كما عرف على أنه: مجموعة السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة أو الوحدة التنظيمية في المكان الذي يعمل فيه الفرد فهو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمل⁽³⁾.
- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به وقدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.
- يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل مدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر ووقت أقل وتكاليف أقل⁽⁵⁾.
- من خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه: قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد، والذي يقام على أساس الدقة والقدرة على التخطيط والتنفيذ والإشراف واتخاذ القرار المناسب مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعاً لتأثر الفرد بمناخ العمل، الدافعية وقدرته على إنجاز العمل بالإضافة إلى عدد عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات وقدرات وخبرات.

(1) صالح محرز، (فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية)، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، تبسة، العدد 10، 2016، ص 181.

(2) بن يحي إبراهيم، (أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، ص 258.

(3) عادل أمين مهمل، (دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري)، دراسة حالة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والبشرية والتجارية، المجلد 21، العدد 2، 2018، ص 208.

(4) سماء عبد الكريم مخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005، ص 35.

(5) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 11.

ثانيا: أهمية أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- رفع معنويات العاملين من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات يناسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية عملهم هي موضوع تقدير الإدارة⁽¹⁾.
 - يرتبط الأداء للحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم⁽²⁾.
 - كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كاللتنوع التكنولوجي، الابتكار، التنوع، وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها، مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التحدي لهذه التحديات⁽³⁾.
- وتتجلى أيضا أهمية أداء الموارد البشرية في أنه:
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين حيث أن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم⁽⁴⁾.

المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية ومعاييرها

أولاً: عناصر أداء الموارد البشرية:

تهدف دراسة عناصر أداء الموارد البشرية إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل وعلى هذا الأساس نذكر عناصر الأداء والتي تتمثل في:

(1) يونس قراوط ومحمد صلاح، (دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية)، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة، مجلة العلوم الاقتصادية، المسيلة، المجلد 16، العدد 1، 2021، ص 64.

(2) فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، د ط، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

(3) فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(4) هاجر قريشي، (جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص 224.

- **الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع وهي تمثل خصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
 - **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة لجزء منه.
 - **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي⁽¹⁾.
- إن العناصر السابقة ليست ثابتة وهناك من الباحثين والمفكرين من يرى عناصر أخرى أو يضيف عليها والسبب في ذلك يعود أساساً إلى طبيعة أداء الموارد البشرية وصعوبة فهمه وعلى هذا الأساس توجد العناصر التالية لأداء الموارد البشرية وهي:⁽²⁾
- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
 - **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.
 - **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
 - **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

(1) عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 125.

(2) فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013، ص 87.

ثانيا: معايير أداء الموارد البشرية

تعبر معايير أداء الموارد البشرية عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد فهي المؤشر الرئيسي لقياس أداء الموارد البشرية، حيث أن تحديد المعايير الأداء أمر ضروري من أجل الحكم ما إذا كان أداء الموارد البشرية.

1- معايير الذاتية (السلوكية أو التقديرية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في

العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:

- مهارات العمل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
- إدراك العامل بتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- المبادئ والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية والغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والأداء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- المهارات الاتصالية القيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجية عن إرادة الفرد⁽¹⁾.

2- معايير موضوعية (معدلات الأداء): والتي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل

مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء⁽²⁾.

(1) عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المظمات، جامعة باتنة 1، لجاج لخضر، باتنة، 2018، ص 91-92.

(2) المرجع نفسه، ص 92.

3- معيار الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء ولمرؤوسين للحكم عليه، إذ دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.

4- معيار الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته ولا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كالدفاع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

5- معيار الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يسند عليها في أداء العمل⁽¹⁾.

6- معيار الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والتصريح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل موقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة فيه حتى لا يتأثر الأداء لغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه كأسلوب مفصل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين⁽²⁾.

المطلب الثالث: أنواع أداء الموارد البشرية

تعددت معايير تصنيف الأداء المعتمدة بتعدد وجهات النظر لدى الباحثين ومستوى الأداء، فإن كان على المستوى الكلي (أداء المنظمة) وإن كان على المستوى الفردي (أداء المورد البشري) حيث ميز

(1) فايزة بن مساس وأمنة بن بعبيش، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) المرجع نفسه، ص 15.

Baurel and Motowidlo بين أداء المهمة الذي يندرج ضمن إطار التكليف والواجب (المأمورية) وبين الأداء السياقي:

أ- أداء المهمة: يعبر عن الإجراءات المشكلة لجزء من نظام الجزء الرسمي، إذ يقوم المورد البشري بمتطلبات الوظيفة ضمن إطار العقد الذي يربطه بالإدارة وهو في حد ذاته بناء متعدد الأبعاد واقترح Cambel سنة 1990 نموذج هرمي مكون من ثمانية عوامل للأداء خمسة منها تشير إلى أداء المهمة وهي:

- إتقان المهام الوظائف المحددة.
- كفاءة المهام الغير محددة.
- مهارة الاتصال.
- الإشراف (توجيه وتحفيز المرؤوسين، توفير التغذية العكسية، علاقات عمل جيدة... إلخ).
- الإدارة.

ب-الأداء السياقي: لا يكفي المورد البشري أحيانا بالامتثال لمتطلبات الوظيفة، بل هو في حاجة للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه ويتكون الأداء السياقي من السلوك الذي لا يسهم في الأداء التنظيمي بصفة مباشرة ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية إذ يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من المسمى الوظيفي، وتساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة والسلوكيات التي تندرج ضمن إطار الأداء السياقي تطلق عليها عدة تسميات مثل سلوك المواطنة التنظيمية السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي العفوية التنظيمية ومن أمثلتها نذكر: العمل التطوعي والقيام بأنشطة ليست جزءا رسميا من الوظيفة⁽¹⁾.

- العمل بحماس عند الحاجة لإتمام متطلبات المهمة.
 - متابعة القواعد والإجراءات المنصوص عليها حتى وإن كان ذلك غير مريح.
- وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد أهم أوجه الاختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي.

(1) نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية للوزارة المالية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 60-61.

الجدول رقم (2-1): أوجه الاختلاف بين أداء المهمة والأداء السياقي⁽¹⁾

أداء المهمة	الأداء السياقي
يندرج ضمن العمل الرسمي المكلف به المورد البشري.	لا يندرج ضمن العمل الرسمي بل هو دور تطوعي يقوم به المورد البشري.
تكون المهمة محددة مسبقاً وبدقة.	المهمة التي يقوم بها غير محددة مسبقاً.
يمكن التنبؤ به.	لا يمكن التنبؤ به.
يتوقف على قدرات المورد البشري	يتوقف على دوافع شخصية للمورد البشري.
قد يكافئ المورد البشري على تميزه في أداء المهمة المكلف بها عن طريق أنظمة المكافئة الرسمية.	لا يكافئ المورد البشري بشكل رسمي على أداء الطوع حتى وإن لقي أداء الثناء والتقدير.

المصدر: نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- **الأداء التكيفي:** حسب Saypin التصنيف السابق لم يكن يشمل أداء التكيفي لكن نظراً لشدة التغير وديناميكية بيئات العمل فإن الحاجة للموارد البشرية مميز وقادر على التكيف مع المستجدات والتطورات أصبحت متزايدة فالعديد من الباحثين أمثال Mirvey و Jackson أكدوا أهمية المرونة والتعلم وفي هذا الصدد قدم Bilakous سنة 2000م ثمانية إبعاد للأداء التكيفي وهي:

- معالجة حالات الطوارئ أو الأزمات.
- إدارة ضغوط العمل.
- حل المشاكل بشكل خلاق.
- التعامل مع وضعيات العمل غير المؤكدة وغير متوقعة.
- تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات.
- إظهار القدرة على التكيف بين الموارد البشرية.
- إظهار القدرة على التكيف الثقافي.
- إظهار القدرة على التكيف الموجه جسدياً.

إن المنظمات في حاجة إلى مبادرات فردية من الموارد البشرية للتغلب على الصعوبات التي تنشأ أثناء مراحل السعي نحو تحقيق الهدف وحسب Marikay هناك ثلاثة أصناف من الناس في العالم:

(1) نفس المرجع، ص 61.

- الذين يقومون بالأشياء، الذين يشاهدون الأشياء التي تحدث والذين يتساءلون عما يحدث.
- فصعوبات العمل المتزايدة يوميا خاصة مع البيئة الديناميكية والضغط بأنواعها والتغيرات المهنية التي تحتم على الموارد البشرية والبحث عن وضعيات أكثر تقبلا بدل الاستسلام وتقبل الوضع⁽¹⁾.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

وتنقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية (بيئية)

أولاً: عوامل داخلية

إن أداء الموارد البشرية يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد ولذلك فقد اهتم علماء التحليل النفسي بدراسة مختلف جوانب سلوكهم وتوصلوا من خلال تلك الدراسة إلى تحديد مجموعة من الخصائص التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية يمكن توضيحها فيما يلي:

- **التابعة والسلبية:** حيث أن الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل وهاتين الخاصتين تؤثرنا سلبا على الأداء.
- **الخوف والقلق:** حيث يخلق الخوف عادة الشعور بعدم الاستقرار إما يترتب عليه التوتر الزائد والقلق يعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب وذلك يكون عائق للتفكير والعمليات العقلية وبالتالي فإن الأداء سيتأثر لسبب ذلك.
- **التنافسية:** حيث أنه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد.
- **القدرة على التحكم الانفعالي:** فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض والعكس إذا ارتفعت.
- **الثقة بالنفس:** يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية.
- **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع عكس الفرد الذي ليس لديه طموح ونفس الشيء بالنسبة للدافعية للإنجاز.
- **النظرة إلى النفس:** حيث أن النظرة السلبية للذات يترتب عليها بعض التأثيرات السلوكية مما يؤدي إلى انخفاض الأداء، ويحدث العكس إذا كانت النظرة إيجابية.

(1) نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 61 - 62.

ثانيا: عوامل خارجية (بيئية):

إن العوامل الداخلية سابقة الذكر يمكن التحكم فيها وتعديلها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية فهي عوامل نفسية يسهل اكتشافها ومعالجتها لكن هناك عوامل أخرى قد يصعب التحكم فيها من طرف الأفراد حيث تكون خارجة على نطاق سيطرتهم وهذه العوامل هي العوامل الخارجية أو البيئة التي تعتبر كعوائق للأداء لأن تأثيرها قوي جدا وذلك من خلال تأثيرها على محددات الأداء ومن أكثرها شيوعا ما يلي: (1)

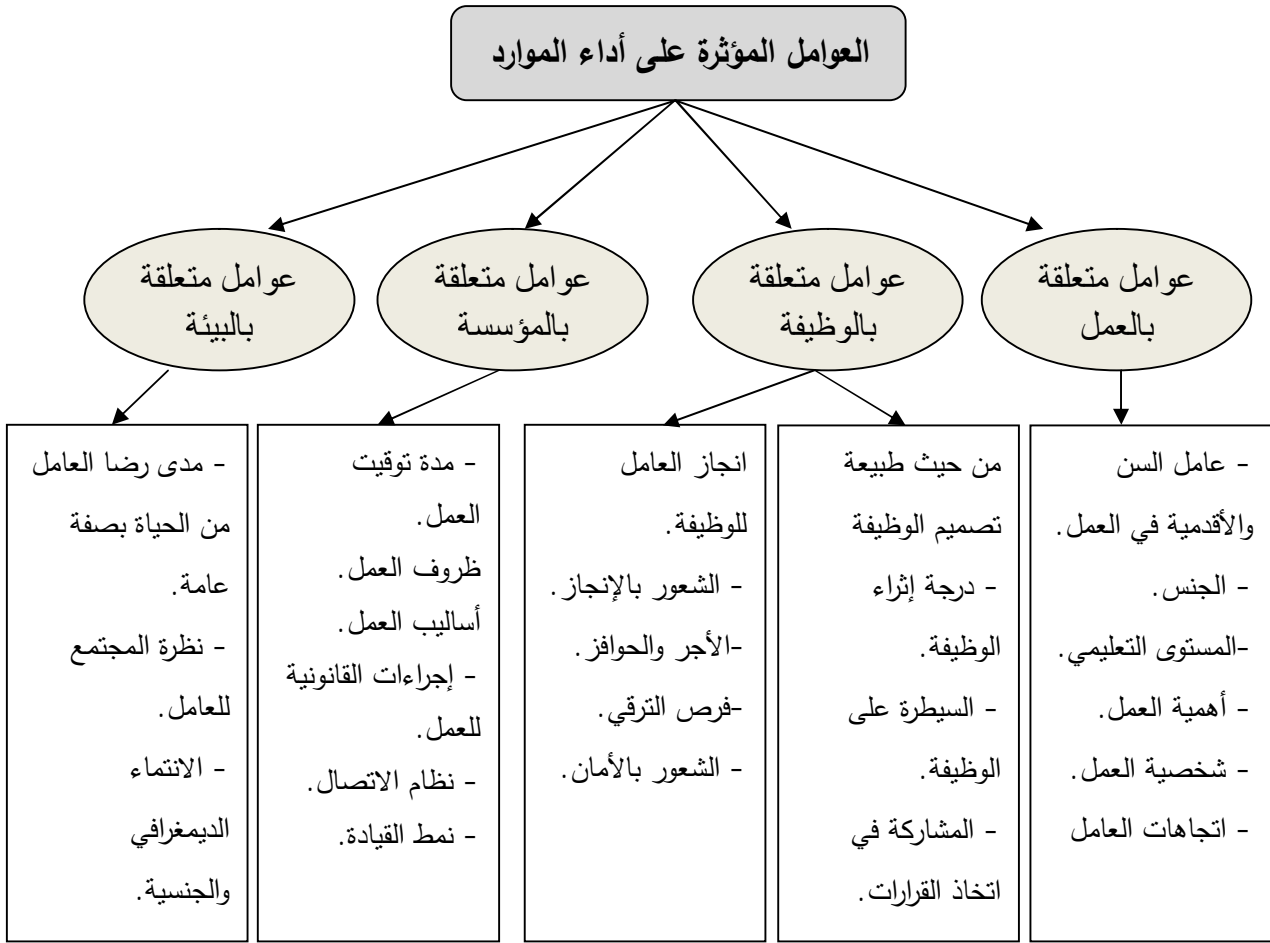
- كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد و يهمل التركيز على جودته.
- نقص التعاون من طرف الآخرين حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.
- أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء موارد البشرية من خلال تأثيره على محدداته.
- كما أن وجود نظام الحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لأنه يدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

ويمكن القول أنه رغم أن كل العوامل سابقة الذكر لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية إلا أنها أكثرها أهمية والأسلوب القيادي المتبع لأن له علاقة وثيقة مع العوامل النفسية فقد يؤدي إلى خلق التبعية والسلبية لدى التابعين، كما قد يسبب لهم الخوف والقلق ويتحكم في درجة تنافسيتهم وفي انفعالاتهم وغيرها، وبذلك فإن تأثيره على الأداء يكون من خلال تأثيره على العوامل المحددة له (2).

(1) ليندة فرخة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، جيجل، 2009، ص 77.

(2) ليندة فرخة، أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الشكل رقم (2-): العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: بلال مشعلي، دور البرامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص5.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أداء الموارد البشرية مما له من أهمية كبيرة على مستوى نجاح كل مؤسسة بغض النظر عن نشاطها لأنه الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة النجاح والتميز وتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية لذلك وجب عليها إعطاء أهمية كبيرة لأداء الموارد البشرية وعليه فقد تم إلقاء الضوء على الأداء من خلال مفهومه وأبعاده ومكوناته بالإضافة إلى أنواع الأداء في المؤسسة.

من خلال النقاط التي تم تناولها يتضح أن مفهوم أداء الموارد البشرية الذي هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد حيث يؤثر هذا الأداء على مقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وأيضا تطرقنا إلى كل من عناصر ومعايير أداء الموارد البشرية وأخيرا تحدثنا عن أنواع الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر في أداء الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

أثر التدريب في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
(موظفي إداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) جامعة
- جيجل -

تمهيد

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة
- جيجل -

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

خلاصة

تمهيد:

بذلت الجزائر مجهودات جبارة في سبيل زيادة عدد المؤسسات الجامعية وهذا من أجل استقبال المزيد من الطلبة وإعطاء فرص متساوية للجميع للالتحاق بالتعليم العالي وزيادة حجم رأس المال البشري من خلال زيادة عدد المتخرجين وزيادة عدد الموظفين. وبعد هذه المجهودات وصل عدد المؤسسات الجامعية إلى 106 مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي خلال السنوات السابقة، وكذلك زيادة ملحوظة في حجم رأس المال البشري من خلال زيادة عدد الطلبة إلى حوالي 1730000.

ولقد وقع اختيارنا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالقطب الجامعي تاسوست -بجيجل- لإجراء الدراسة الميدانية باعتبار هذه الكلية من أبرز الكليات المتواجدة في جامعة جيجل وذلك من ناحية تعداد طلبة الكلية وكذلك تعددا وتنوع مستوى الموظفين الإداريين بالكلية، أين تم اختيار عينة منهم لأجل تحديد أثر التدريب على أداء الموارد البشرية وفي إطار تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد خضعت هذه البيانات كالتحليل والمعالجة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بالبرنامج الإحصائي **spss**.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل-

تعتبر جامعة -جيجل- نموذجا للجامعات في الجزائر حيث تزايد أعداد الطلبة، التحديات التي تواجهها والإنجازات المنتظرة منها وقد بدأ التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية جيجل المتواجدة لشرق الجزائر سنة 1986 في شكل مدرسة عليا للأساتذة ملحقة بجامعة منتوري بقسنطينة وفي سنة 1988 تم إحداث مدرسة عليا للأساتذة في العلوم الأساسية وفي سنة 1988 تم إنشاء مركز جامعي بجيجل المشكل من أربعة معاهد، وفي سنة 2001 تم ترقية المركز الجامعي بجيجل إلى جامعة والمشكلة من أربعة كليات، وفي سنة 2009 تم إعداد تسمية الكليات وإحداث كلية خامسة (5) لتصبح جامعة -جيجل- مكونة من (5) خمسة كليات، وفي سنة 2012 تم إحداث كليتين جديدتين لتصبح جامعة -جيجل- تتشكل من سبع كليات موزعة على قطبين كما أصبحت الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية تضم أربعة نيا بات مديرية بدل ثلاث وسيتم فيما يلي تقييم أحد أهم كلياتها التي ستجز الدراسة بها. (1)

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة -جيجل- ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي - جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة -جيجل- وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها. (2)

(1) وثائق داخلية خاصة بالأمانة العامة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

(2) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير -جامعة جيجل-

والتي يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية:

- يقدر عدد طلبة الكلية ب 5075 طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2021/2020 موزعين على مختلف أقسام الكلية. (1)
- يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 152 أستاذا دائما بالإضافة إلى 104 أساتذة مؤقتين.
- بهذه الكلية (06) ستة مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالب، واثنان منها 340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقة إستيعابه ب: 280 مقعدا.
- يضاف إلى هذه المدرجات 64 قاعة للتدريس تستوعب كل منها (40) طالبا، وكذلك (04) أربعة قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للأنثرنات، وثلاثة قاعات للأعمال التطبيقية.

المطلب الثاني: تعريف كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي إحدى الكليات السبع (07) المكونة لجامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - حيث تضمن خمسة أقسام تتمثل في: قسم لعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى قسم التعليم الأساسي وتشهد الكلية في الآونة الأخيرة حركية دعوية انطلق بها نحو الأفضل لتجسيد إستراتيجية الجامعة في إطار مشروع المؤسسة المعتمد من قبل إدارة الجامعة وفي هذا الإطار تسعى جاهدة للوصول إلى جملة من الأهداف على المتوسط القريب تتمثل في الآتي:

- تقديم تكوين للطلبة يتماشى ومتطلبات العصر، من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
- الارتقاء بنوعية المتخرجين لملائمة سوق العمل وهذا من خلال التكيف والتحسين المستمر لمحتوى البرنامج.
- تفعيل وتطوير مشاريع البحث لطلبة الدراسات العليا وتدعيم الأبحاث العلمية المتميزة للأساتذة الباحثين.
- تحقيق نظام إدارة الجودة بالكلية وتطبيق مبادئ الشفافية والحكمة في التسيير .

(1) مقابلة مع السيدة بمصلحة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - يوم الثلاثاء 2021/05/03 على الساعة 13:56.

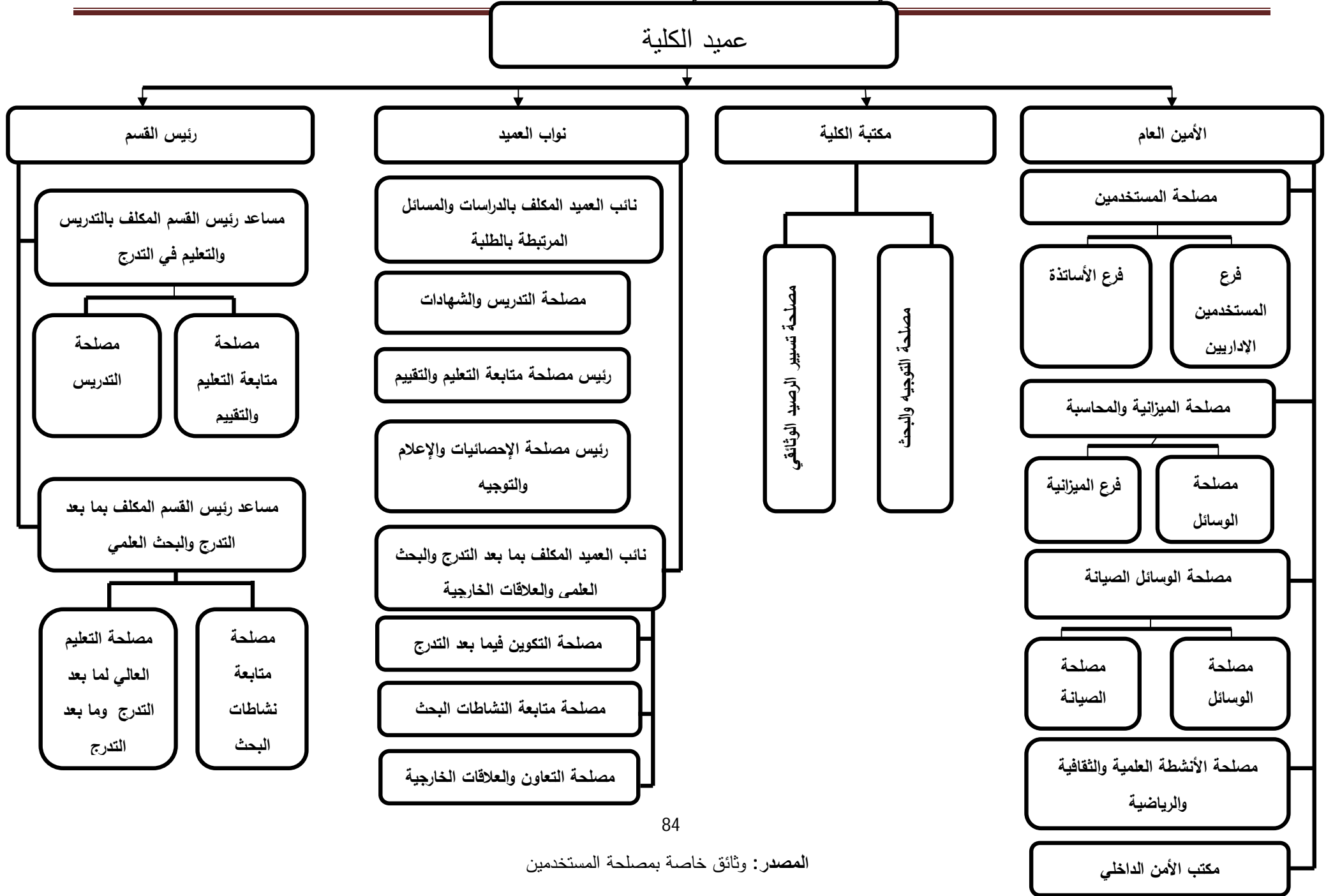
- الانفتاح الإيجابي لأسرة الكلية على محيطها الاقتصادي والاجتماعي وربط جسور التعاون وتبادل الخبرات مع مختلف الشركاء.
- الاعتماد على الرقمنة في التسيير لتوفير الجهد والوقت وتقليل التكاليف واستعمال مختلف التقنيات الحديثة.

من أجل تدعيم منا سبق تسعى الكلية لتشجيع كل المبادرات التي من شأنها أن تسهم في الارتقاء بجودة الحياة الجامعية سواءً في الجانب العلمي، الثقافي، الرياضي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يضم الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة الموضح في الشكل التالي:⁽¹⁾

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - جيجل -.



وفيما يلي تحليل لعناصر الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة:

1- الأمانة العامة:

يتأهها الأمين العام وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من ثلاثة (03) حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة وأربعة عشر (14) حارس، إضافة إلى عامل مهني من الصنف الثالث وعامل التنظيف، وتكف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:

- تحضر مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية للمحافظة عليها.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والسهر على صيانتها.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:

✓ **مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أهم المصالح الإدارية في هذه الكلية، وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه في ترقية العمل الإداري وتنقيف المستخدمين في كل ما يتعلق بمساراتهم المهنية ابتداء من التوظيف إلى غاية إنهاء عقد العمل، بالنظر لاختلاف طبيعة الموارد البشرية الموجودة بالكلية فإن المصلحة تنقسم إلى فرعين أساسين هما:

- **فرع الأساتذة:** بالرغم من أن عمل الأساتذة هو عمل بيداغوجي بالدرجة الأولى، حيث قد يعتقد البعض أن هذا الاستناد لا يتعامل إلا مع المصالح والأقسام البيداغوجية حول ما يتعلق بمسائل الطلبة إلا أن تسيير المسار الوظيفي. ⁽¹⁾ للاستناد يتم بمصلحة المستخدمين، هذه الأخيرة تهتم أساسا بالنقاط التالية:

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

- الحرص على تكوين ملفات الأساتذة في كل ما يتعلق بالتوظيف، الترقية، العطل المرضية العطل البيداغوجية والمشاكل الإدارية للأساتذة إن وجدت.
- إعلام الأساتذة بكل المستجدات التي تحصل عليها المصلحة من رئاسة الجامعة.
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح: هذا الفرع يضم مختلف الجوانب المرتبطة بالمستخدمين الإداريين كتكوين الملفات، مراقبة مواقيت الدخول والخروج، العطل المرضية، العطل السنوية، تنفيذ العقوبات المتخذة على مستوى اللجنة متساوية الأعضاء وغيرها من الجوانب المرتبطة بالموظف الإداري مهامها تتمثل في:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا اللذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة.
 - تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.
- ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة: يأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري ومساعد محاسب، وهي بدورها تشمل على الفروع الآتية: فرع الميزانية، فرع المحاسبة ومهامها تتمثل في:
 - مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير الخاصة بالكلية.
 - السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ نفقات ميزانية التسيير.
 - تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به (1).
 - حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية تشمل على الفروع الآتية: فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
- ✓ مصلحة الوسائل والصيانة: من أبرز مهامها:
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة لكلية بوسائل التسيير.
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية.
 - السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - جيجل -

- ضمان وصيانة الكلية.
- ضمان مختلف الخدمات لإطارات الكلية وضيوفها.
- ✓ مصلحة الأنشطة العامية والثقافية والرياضية.
- ✓ مكتب الأمن الداخلي.

2- رئيس القسم:

يساعد رئيس القسم:

- مساعدة رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
 - مساعدة رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- ويقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بما يلي:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
- تسهر على سير التعليم.
- السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

ويقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بما يأتي:

- السهر على التعليم فيما بعد التدرج.
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج.⁽¹⁾
- متابعة سير اللجنة العلمية لقسم.

يساعده كل من رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ورئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - جيجل -

3- نواب العميد:

يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل التحسين.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه.

✓ **رئيس مصلحة التدريس:** يتزأسها موظف برتبة متصرف إداري بمساعدة خمسة تقنيين ساميين في الإعلام الآلي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على أقسام الكلية ومن أبرز مهامها:

- تحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في الكلية.
- توثيق الشهادات وكشوف النقاط.
- المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي.

✓ **رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم:** يتزأسها برتبة متصرف رئيس مهامها:

- تقويم ومتابعة وتنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.
- متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج والمحاور التي تلقن للطلبة.
- متابعة توزيع الأساتذة.
- متابعة سير الامتحانات (1)

✓ **رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** يتزأسها برتبة متصرف إداري مهامها:

- إعداد إحصائيات الأساتذة بالكلية.
- إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج.
- حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين.

- إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.

يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

- متابعة سير الامتحانات للالتحاق بما بعد التدرج.
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - تنفيذ برنامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه.

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

4- مكتبة الكلية:

تتكلف مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعميلة الجرد⁽¹⁾
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبلوغرافية.

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين.

وتشمل المصالح المالية:

- مصلحة التسيير الرصد الوثائقي.

- مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي (1).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة البحثية يتم إتباع إطار منهجي يقوم في البداية على توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة الرئيسية المستخدمة في المجال التطبيقي في درجة كبيرة، وأدوات التحليل أو المعالجة الإحصائية ومدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (2)، وهو يعني جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء كانت أفراداً، أو مباني ومنشآت، أو غيرها طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث، ومجتمع الدراسة إما أن يكون مجتمعاً متاحاً أو مجتمعاً مستهدفاً (3).

ويتمثل مجتمع دراستنا في جميع الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل - بقطب تاسوست، وقد يقدر عددهم بـ: (81) موظف إداري (أنظر الملحق رقم 01).

ويرجع اختيارنا لهذه الفئة إلى كونهم من أحد الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح المنظومة التعليمية الجامعية .

ثانياً: عينة الدراسة: هي مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها سواء كانت وحدات العد إنساناً أو جماداً... الخ (4)، كما أنها جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق قواعد

(1) وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين.

(2) رابحي مصطفى عليان وعمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العملي)، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص138.

(3) العحيلي عصمان سرگز وعياد سعيد أمطير، البحث العلمي (أساليبه وتقنيته)، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2002، ص183.

(4) بلقا سم سلاطنية ومحسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص127.

خاصة بحيث تكون العينة المسحوية ممثلة بقدر الإمكان لمجتمع الدراسة، ومنه فهي مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع⁽¹⁾.

بناء على ما سبق قمنا باستهداف الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتعداد الفعلي لموظفي الكلية حسب الرتب هو (97) موظف (أنظر الملحق رقم 01) وعدد الموظفين الإداريين بالكلية هو (81) موظفا إداري وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم مكونة من (30) موظف إداري، أي ما يعادل نسبته (37,03%) من حجم مجتمع الدراسة، وفي هذا الصدد وزعت (30) استبانة، وتم استرجاعها كاملة.

الجدول رقم (01،03): حجم عينة الدراسة.

الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	حجم العينة	حجم المجتمع الأصلي	الرتبة
30	0	30	81	الموظفين الإداريين في الكلية

المصدر : من إعداد الطالبات باعتماد نتائج توزيع الاستبيان.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تمثل أداة جمع المعلومات الخاصة بالدراسة في الاستبيان وهو وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم في إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق مدرسة، أين يجب بناء فقرات جيدة وكذلك الحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة فيكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد.

بناء على ما سبق تم تعميم استبيان بناء على مختلف الأدبيات النظرية التي لها صلة بالموضوع حيث يشمل الاستبيان على 3 محاور: (أنظر الملحق رقم 02).

المحور الأول: ويشمل على البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس ، السن ، سنوات العمل، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية) (أنظر الملحق رقم 02).

(1) محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص80.

المحور الثاني: ويمثل متغير مستقل للدراسة وهو التدريب، حيث يتضمن مجموعة من العبارات لتحديد واقع عملية التدريب في الكلية، ويشمل هذا المحور على أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: يتعلق الاحتياجات التدريبية ويتضمن العبارات من 1 إلى 5.

البعد الثاني: يتعلق بفعالية البرامج التدريبية ويتضمن العبارات من 6 إلى 9.

البعد الثالث: يتعلق بمدة التدريب ويتضمن العبارات من 10 إلى 13.

البعد الرابع: يتعلق بكفاءة المدربين ويتضمن العبارات من 14 إلى 17.

المحور الثالث: ويمثل المتغير التابع للدراسة وهو أداء الموارد البشرية بالكلية، حيث يتضمن مجموعة من العبارات من 18 إلى 34.

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبانة على سلم ليكرث الخماسي الذي تتوزع درجاته كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03،02): سلم ليكرث الخماسي LIKRT

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي تم إتباع الخطوات التالية :

- حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرث : $4=1-5$.
- تقسيم النتائج على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة : $0,8.=5\div 4$.
- بعدما يضاف طول الفئة إلى أقل درجة من المقياس وهو 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة $.1,80=1+0,8$

وبهذا تم استخراج المدى وطول الفئات وعليه فإن مجال كل فئة يكون كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (03،03): جدول توزيع لسلم ليكرث الخماسي.

الفئة	الدرجة	درجة التغيير	درجة الموافقة
موافق بشدة	1	[1 - 1.80]	منخفضة جدا
موافق	2	[1.80 - 2.6]	منخفضة
محايد	3	[2.6 - 3.40]	متوسطة
غير موافق	4	[3.40 - 4.02]	عالية
غير موافق بشدة	5	[4.02 - 5]	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية والذي (Statitcale Progem for Sosial Sience) يرمز له باختصار **spss** وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية... الخ. واختيارات أخرى تتدرج ضمن الإحصاء و من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

- **المدى:** يعتبر المدى من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما. "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية". ونظرا لاعتمادنا على سلم **LIKERT** الخماسي فقد بلغ المدى قيمة ثابتة تساوي **0.8** تساعدنا في الحكم على دلالة المتوسط الحسابي عن طريق معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

- **معامل الارتباط بيرسون " Pearson ":**

لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط.

- **التكرارات و النسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه محاور الاستبيان .

- **المتوسط الحسابي:** إن الوسط الحسابي هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\mu = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث:

ni: عدد خيارات أفراد المجتمع للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

N: مجموع أفراد المجتمع وفي دراستنا يقدر ب30 موظف.

• الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أكثر المقاييس تشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، وهو أقوى مقاييس تشتت حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية لهذا المقياس هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية عند حساب الانحراف نحاول التخلص من هذه الإشارات بطريقة أخرى، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

- **الانحدار المتعدد:** يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع ، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية ، ومن اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص .

• معامل الثبات ألفا كرومباخ " Alphas Crombach ":

للتأكد من ثبات عبارات الاستبيان.

المطلب الرابع : اختبار صدق أداة الدراسة

لقد تم اختبار صدق أداة الدراسة للتأكد من مدى قدرتها على قياس ما صممت لقياسه وباستخدام بعض الاختبارات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

من الصدق الظاهري الإستبانة والتأكد من أن يخدم أهداف الدراسة ثم عرض على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من رصيدهم المعرفي وخبرتهم وقد بلغ عددهم 5 محكمين (أنظر الملحق رقم 03)، وهم تابعين لقسم علوم التسيير بالكلية وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى صدق الإستبانة وكفاءتها في قياس متغيرات لدراسة وفي ضوء توجيهات وملاحظات المحكمين قمنا بإجراء بعض التعديلات، كتعديل محتوى بعض العبارات، استبدال عبارات أخرى لتصبح ملائمة وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية لتظهر الاستبانة في شكلها النهائي. (كما هو موضح في الملحق رقم 04).

ثانياً: صدق البنائي (الداخلي) للاستبيان:

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من 30 موظف إداري، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1- الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات محور التدريب:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور التدريب، نقوم أولاً بالتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الأربعة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له على النحو التالي:

• الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات البعد الأول:

الجدول رقم (04،03): الصدق الداخلي لعبارات بعد " تحديد الاحتياجات التدريبية"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية .	0.719**	0.000
02	يتلاءم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية.	0.870**	0.000
03	تشارك في تحديد احتياجاتك التدريبية .	0.766**	0.000
04	تتوافق أهداف الدورات التدريبية مع الحاجات التدريبية لأداء العمل .	0.757**	0.000
05	تعتمد الإدارة التقييم الدوري لأداء من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.	0.771**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**. **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية وكذا مستوى المعنوية ، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.757 و0.870) وهي كلها موجبة وقوية، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

• الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات البعد الثاني:

الجدول رقم (03،05):الصدق الداخلي لعبارات بعد " فعالية البرامج التدريبية "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها بشكل دقيق.	0.825**	0.000
07	يتم تقييم المتدربين وفقا لمعايير تدريبية.	0.919**	0.000
08	للتأكد من فاعلية التدريب يتم تقييم عمك بعد إجراءك للتدريب.	0.847**	0.000
09	يقوم المسئولين بتقييم فعالية جميع البرامج التدريبية.	0.723**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات **spss** . **دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد فعالية البرامج التدريبية والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية ،حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.723 و0.919) وهي جميعها موجبة ، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه ، وبالتالي يمكن تطبيقه واستخدامه.

الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (03،06): الصدق الداخلي لعبارات بعد " مدة التدريب "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	الساعات المخصصة للدورات التدريبية تكون مناسبة لك	0.728**	0.000
11	مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك المهارات الضرورية.	0.789**	0.000
12	يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات مناسبة لك.	0.749**	0.000
13	مدة التدريب التي خضعت لها كانت مناسبة لتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي.	0.802**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات **spss** . **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد مدة التدريب والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية ،حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.728 و0.802) وهي جميعها موجبة ،كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه ، وبتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

• الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات بعد كفاءة المدربين

الجدول رقم (07،03): الصدق الداخلي لعبارات بعد "كفاءة المدربين "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	تهتم كليتك باختيار المدربين الأكفاء.	0.547**	0.000
15	يمتلك المدربون المهارات التي تساعدهم في نقل المعلومات بكفاءة.	0.897**	0.000
16	يتحكم المدربون في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.	0.855**	0.000
17	يتوفر لدى مدريك الكفاءات اللازمة لنقلها للمتدربين.	0.902**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج **spss**. **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد كفاءة المدربين والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية ،حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.547 و0.902) وهي جميعها موجبة ،كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يدل على أن عبارات البعد الرابع صالحة لما وضعت لقياسه، وبتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-الصدق البنائي (الداخلي) لعبارات محور أداء الموارد البشرية : يبين الجدول التالي الصدق الداخلي لعبارات أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم(03،08):الصدق الداخلي لعبارات محور "أداء الموارد البشرية "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
18	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.	0.687**	0.000
19	تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك.	0.642**	0.000
20	يتوفر لديك الاستعداد في العمل خارج أوقات عملك الرسمي.	0.151	0.427
21	تستفيد من خبراتك السابقة لأداء عملك بكفاءة.	0.484**	0.07
22	تشعر بالرضا من عملك باستخدام الأجهزة المتوفرة بمكتبك.	0.666**	0.000
23	تشعر بأن روحك المعنوية مرتفعة عند المشاركة في العمل الجماعي.	0.739**	0.000
24	طريقة التعامل التي تحظى بها تدفعك إلى زيادة كمية العمل المنجز.	0.760**	0.000
25	تنجز عملك في الوقت المحدد.	0.858**	0.000
26	تحاول دائما تحسين أدائك نحو الأفضل.	0.603**	0.000
27	يتوفر العمل الذي تمارسه على كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	0.683**	0.000
28	يخلق التعاون لديك دافعية أكبر في العمل.	0.481**	0.007
29	تقوم بأعمال إضافية أكثر مما هو مطلوب.	0.205	0.277
30	توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في كليتك.	0.304	0.102
31	ساهم في تقديم اقتراحاتك لتحسين أداء العمل.	0.436**	0.016
32	ارتفاع الروح المعنوية لديك في العمل يزيد من جودة العمل الذي تنجزه.	0.517**	0.003
33	تتوفر لديك الرغبة في انجاز المهام اليومية فلا تؤجلها لليوم الموالي.	0.696**	0.000
34	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك حتى تؤدي عملك بإتقان.	0.264	0.158

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات **spss**. *دالة إحصائية عند المستوى 0.01

من الجدول السابق يبين الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء الموارد البشرية والدرجة الكلية له، وكذا مستوى المعنوية حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.481 و 0.760) كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 ، وقيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.151 و 0.304) كما أن مستوى المعنوية لهذه العبارات أكبر من 0.01 ، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ولكن لم يرو ضرورة من حذفها لذلك تم الاحتفاظ بها.

ثالثاً: الاتساق البنائي

ونقصد به مدى الاتساق بين المحور والأبعاد المشكلة له وبين محاور الاستبيان ككل.

1- الاتساق البنائي لأبعاد محور التدريب : وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03،09):الاتساق البنائي لأبعاد التدريب

البعد	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.829**	0.000
البعد الثاني	فعالية البرامج التدريبية	0.813**	0.000
البعد الثالث	مدة التدريب	0.713**	0.000
البعد الرابع	كفاءة المدربين	0.756**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. **دالة إحصائية عند المستوى 0.01

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور التدريب والدرجة الكلية، لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.713 و 0.829) وهي جميعها موجبة وتدل على وجود ارتباط موجب ، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يدل على أن أبعاد المحور الأول صالحة لما وضعت لقياسه ، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

رابعاً: ثبات الاستبيان

ويقصد به الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وعامل الثبات ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان معامل الثبات جيدا ، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان

ضعيفا، حيث يمكننا التحكم في الاستبيان أنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.6، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام spss لكل من المتغيرين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10،03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	التدريب	17	0.783
البعد الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0.834
البعد الثاني	فعالية البرامج التدريبية	4	0.821
البعد الثالث	مدة التدريب	4	0.767
البعد الرابع	كفاءة المدربين	4	0.798
المحور الثاني	أداء الموارد البشرية	17	0.828

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن :

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول (التدريب) أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب0.6

حيث بلغ 0.783 بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول مرتفع .

-معاملات الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية مدة التدريب، كفاءة المدربين) أكبر من القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.6 بمعنى أن معدل ثبات الأبعاد الأربعة مرتفع.

-معامل الثبات بنسبة للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.6 ، حيث بلغ 0.828 أي أن معدل ثبات المحور الثاني مرتفع.

من خلال ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وأنه قابل لتوزيع في صورته النهائية

والاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أهم النتائج الاستبانية التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل عباراته، بالإضافة إلى اختيار نموذج وفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

سوف نتطرق إلى خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

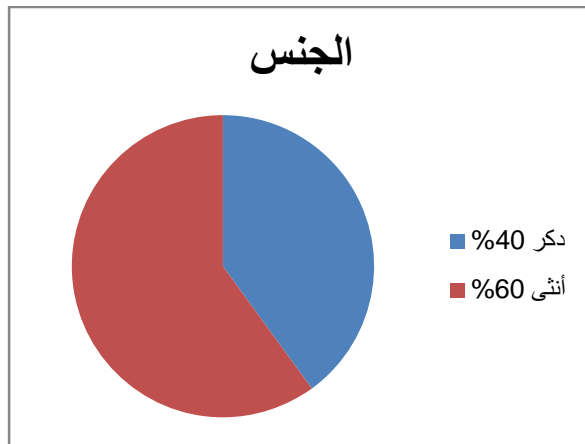
1- متغير الجنس

الجدول رقم (11،03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكر	12	40%
أنثى	18	60%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02،03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل السابق نلاحظ أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 12 بنسبة تقدر ب: (40%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 18 بنسبة تقدر ب:(60%) من عينة الدراسة وهي نسب متقاربة، وربما يرجع هذا إلى مبدأ تساوي الفرص في التدريب.

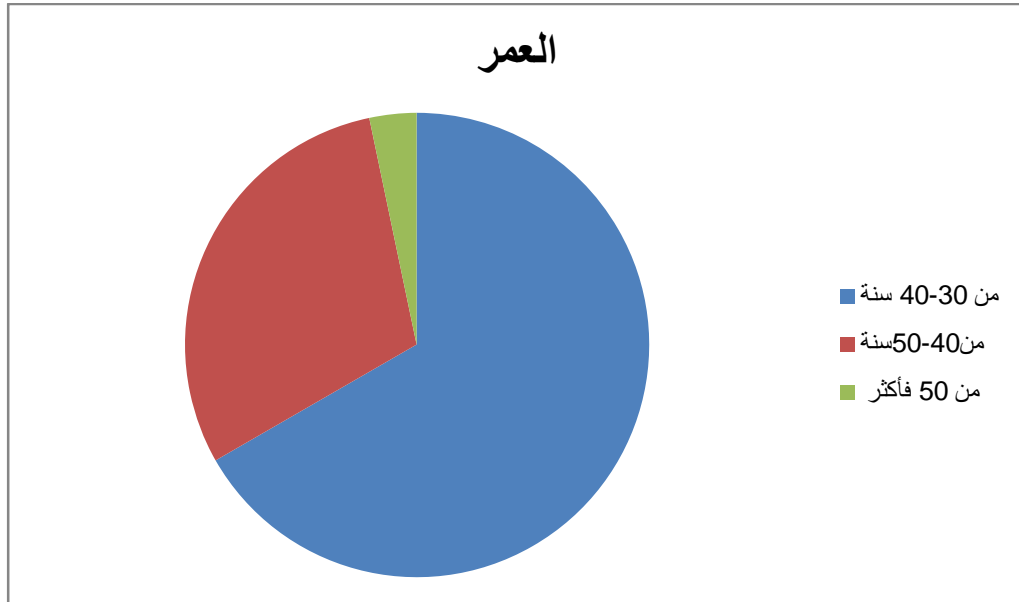
2- متغير العمر

الجدول رقم (03،12): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	%0
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	20	%66.7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	9	%30.3
من 50 سنة فأكثر	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (03،03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تتكون أفراد عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة ، حيث يتبين من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من بين 30 و 40 سنة تقدر ب:(66.7%) بتكرار 20 موظف تم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة (30.3%) وبتكرار 9 موظفين ، أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 1 وبتكرار 3.3 ، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة فلا وجود لها أي بنسبة (0 %)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ليست شبابية.

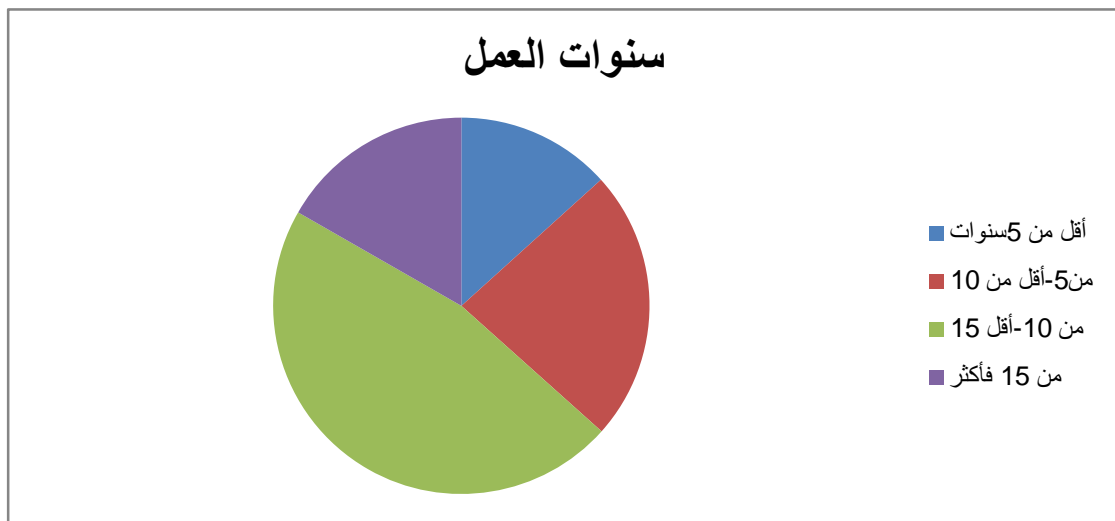
3- متغير سنوات العمل

الجدول رقم (03،13): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	46.7%
من 15 سنة فأكثر	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (03،04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد سنوات التدريب الأقل من 5 سنوات تمثل أقل نسبة ب:(13.3%) وبتكرار 4، ثم تليها عدد سنوات التدريب من 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر ب:(16.7%) وبتكرار 5، ثم تليها عدد سنوات التدريب من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة تقدر ب:(23.3%) وبتكرار 7، وفي الأخير تليها عدد سنوات العمل من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة تقدر ب:(46.7%) وتمثل أكبر نسبة وهذا راجع إلى عدد سنوات التدريب التي يخضع لها الموظف.

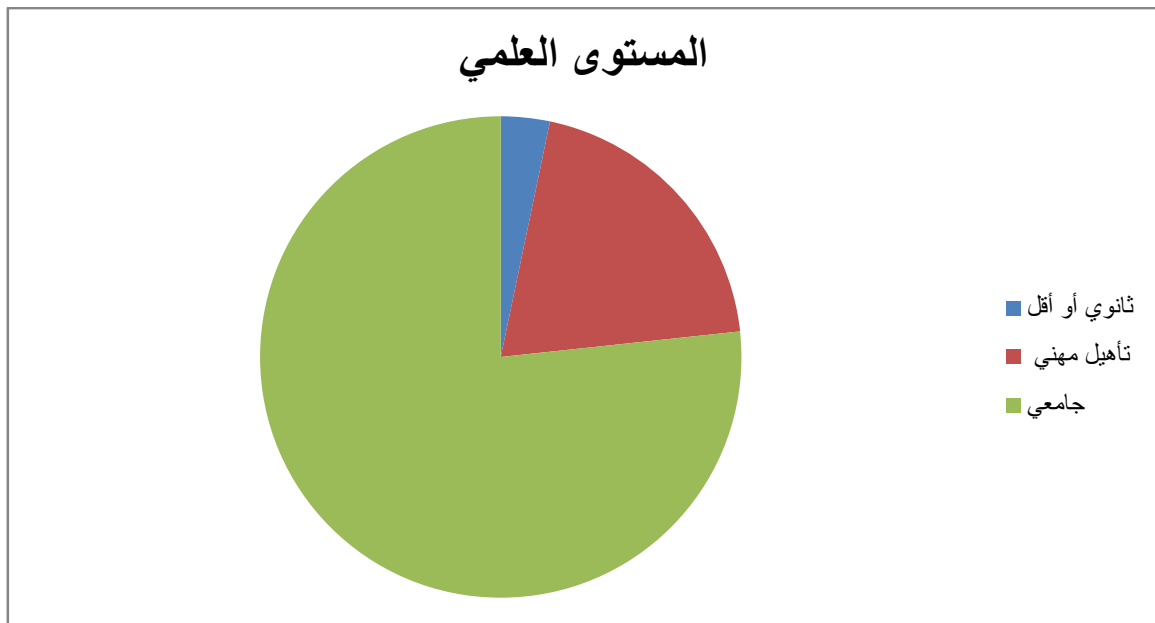
4-المستوى العلمي

الجدول رقم (14،03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
3.3%	1	ثانوي أو أقل
20.0%	6	تأهيل مهني
76.7%	23	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (05،03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول و الشكل أعلاه تشير النتائج إلى أن النسبة الأقل لأفراد عينة الدراسة لفئة الثانوي أو أقل بتكرار 1 و بنسبة مئوية تقدر ب:(3.3%)، ثم تليها فئة التأهيل المهني بتكرار 6 وبنسبة مئوية تقدر ب:(20.2%)، ثم أخيرا النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة للفئة ذات المستوى الجامعي بتكرار 23 وبنسبة تقدر ب: (76.7%)، ويرجع هذا إلى أن الطاقم الإداري في المؤسسة محل الدراسة غير كبير ولا يحتاج عدد كبير من أصحاب المستوى الثانوي أو مستوى التأهيل المهني.

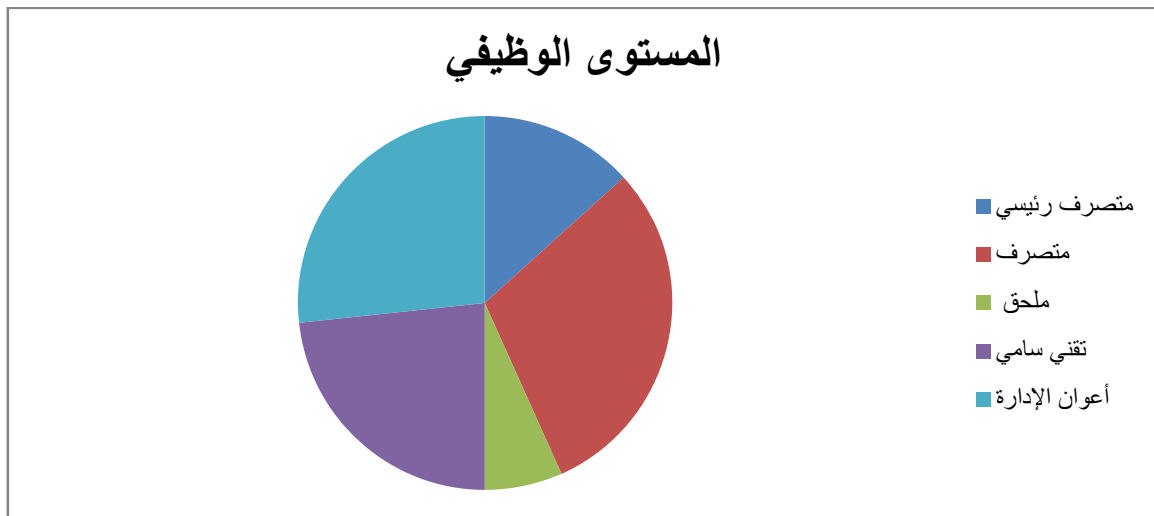
4- متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (15،03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
13.3%	4	متصرف رئيسي
30.0%	9	متصرف
6.7%	2	ملحق
23.3%	7	تقني سامي
26.7%	8	أعوان الإدارة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (06،03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمثلون رتبة متصرف في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ عددهم 9 موظفين بنسبة تقدر ب: (30.0%) ، تم تليها رتبة أعوان الإدارة بنسبة تقدر (26.7%) وبتكرار 8 تم تليها رتبة تقني سامي بنسبة تقدر ب (23.3%) وبتكرار 7 تم تليها رتبة متصرف رأسي بنسبة تقدر ب (13.3%) وتكرار 4 وفي الأخير تليها رتبة ملحق إداري بنسبة تقدر ب (6.7%) وبتكرار 2 حسب عينة الدراسة.

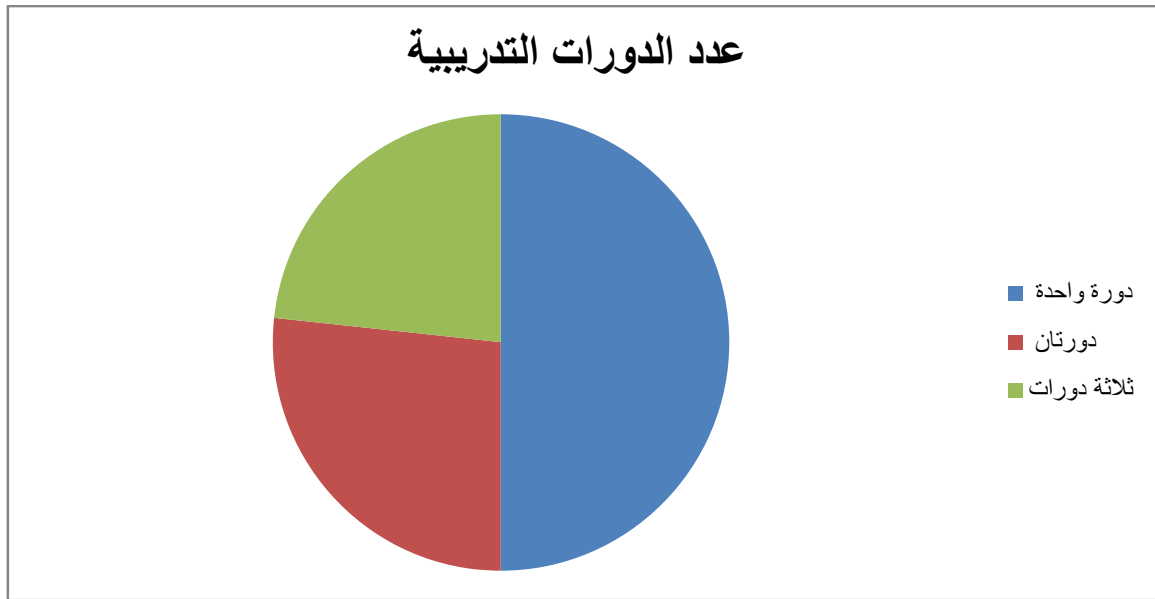
6-متغير عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (16،03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسب المئوية
دورة واحدة	15	50.0%
دورتان	8	26.7%
ثلاثة دورات تدريبية	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06،03): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

فيما يخص عدد الدورات التدريبية تشير النتائج في الجدول والشكل أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت الفئة التي قامت بدورة تدريبية بتكرار 15 ونسبة مئوية تقدر ب (50.0%) تم تليها الفئة التي قامت ب دورتان تدريبيتان بتكرار 8 ونسبة تقدر ب (26.7%) ، أما الفئة التي قامت بثلاثة دورات تدريبية بتكرار 7 ونسبة مئوية تقدر ب (23.3%) ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على تدريب موظفيها .

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، والجدول رقم (17) يوضح نتائج الاختبار ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $sig < 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (17.03): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
التدريب	0.544	0.929
أداء الموارد البشرية	0.731	0.659

المصدر: من إعداد الطالبتان ب الاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول رقم (17) بأن المتغيرين التدريب و أداء الموارد البشرية يخضعان للتوزيع الطبيعي . وهو ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات العلمية على الظاهرة محل الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال عرض وتحليل إجابات الأفراد حول التدريب وأداء الموارد البشرية .

أولا : عرض وتحليل إجابات أفراج العينة حول محور التدريب

سوف نتطرق إلى عرض وتحليل عبارات المحور الأول.و التي تنقسم إلى أربعة أبعاد كما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذا البعد تم الاعتماد على خمسة عبارات من 01 إلى 05 والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03،18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية .	3.30	1.022
02	يتلاءم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية.	2.87	1.008
03	تشارك في تحديد احتياجاتك التدريبية .	3.37	0.928
04	تتوافق أهداف الدورات التدريبية مع الحاجات التدريبية لأداء العمل.	3.93	0.980
05	تعتمد الإدارة التقييم الدوري لأداء من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.33	0.884
	المجموع	3.16	0.749

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (18) الخاص بنتائج البعد الأول لمحور التدريب ما يلي:

- **العبارة رقم 01:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.30 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، بانحراف معياري قيمته 1.022.
- **العبارة رقم 02:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.87 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 1.008.
- **العبارة رقم 03:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.37 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.928.

- العبارة رقم 04: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 3.93 والذي ينتمي إلى المجال [3.40-4.02] والذي يدل على درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.980 .
- العبارة رقم 05: هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي قدره 3.33 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.884 .
- أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية فقد بلغت (3.16) والذي بدوره ينتمي على المجال [2.6-3.40] وهو يدل على درجة متوسطة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.749) وهذا يدل على أن واقع إستراتيجيات التدريب فيما يتعلق بدعم والتزام ا دارة المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع منجدا من وجهة أفراد عينة الدراسة .

2- فعالية البرامج التدريبية

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 06 إلى 09 والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03،19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
06	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها بشكل دقيق .	3.17	0.848
07	يتم تقييم المتدربين وفقا لمعايير تدريبية.	2.97	1.033
08	للتأكد من فعالية التدريب يتم تقييم عمالك بعد إجرائك للتدريب.	2.93	0.444
09	يقوم المسئولون بتقييم فعالية جميع البرامج التدريبية.	3.123	0.858
	المجموع	3.09	0.784

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يبين الجدول رقم (19) الخاص بنتائج البعد الثاني لمحور التدريب ما يلي:

- العبارة رقم 06: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.17 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، وبانحراف معياري قدره 0.848.
- العبارة رقم 07: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.97 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، وبانحراف معياري قدره 1.033.
- العبارة رقم 08: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 2.93 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.444.
- العبارة رقم 09: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.23 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره .
- أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد فعالية البرامج التدريبية فقد بلغت قيمته (3.09) والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي بدوره يدل على درجة متوسطة من الموافقة أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.784) وهذا يدل على أن واقع إستراتيجيات التدريب فيما يتعلق بفعالية البرامج التدريبية بمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

3- مدة التدريب

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 10 إلى 13 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03،20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مدة التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	الساعات المخصصة للدورات التدريبية تكون مناسبة لك.	3.00	0.19
11	مدة البرنامج التدريبي كافية لإكسابك المهارات الضرورية.	3.20	0.961
12	يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات مناسبة لك.	3.13	0.860
13	مدة التدريب التي خضعت لها كانت مناسبة لتحقيق الهدف من برنامج التدريبي .	3.03	0.928
	المجموع	3.09	0.702

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (20) الخاص بنتائج البعد الثالث لمحور التدريب ما يلي:

- العبارة رقم 10: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.00 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.19 .
- العبارة رقم 11: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.20 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.961 .
- العبارة رقم 12: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.13 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.860 .
- العبارة رقم 13: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.03 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.928 .

- أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد مدة التدريب فقد بلغت قيمته (3.09) والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي بدوره يدل على درجة متوسطة من الموافقة ، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.702)، وهذا يدل على أن واقع إستراتيجيات التدريب فيما يتعلق بدعم والتزام إدارة المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4- كفاءة المدربين

تم الاعتماد في هذا البعد على أربعة عبارات من 14 إلى 17 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21،03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد كفاءة المدربين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تهتم كليتك باختيار المدربين الأكفاء .	3.23	0.858
15	يمتلك المدربون المهارات التي تساعدكم في نقل المعلومات بكفاءة.	2.57	0.728
16	يتحكم المدربون في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.	2.33	0.844
17	يتوفر لدى مدرك الكفاءات اللازمة لنقلها للمتدربين.	2.43	0.728
	المجموع	2.64	0.625

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (21) الخاص بنتائج البعد الرابع لمحور التدريب ما يلي:

- **العبارة رقم 14:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.23 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] و الذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، وانحراف معياري قدره 0.858 .
- **العبارة رقم 15:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.57 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة ، وانحراف معياري قدره 0.728 .
- **العبارة رقم 16:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.33 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وانحراف معياري قدره 0.844 .

➤ العبارة رقم 17: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.43 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.728 .

• أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد كفاءة المدربين فقد بلغ قيمته (2.64) والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي بدوره يدل على درجة متوسطة من الموافقة ، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.625)، وهذا يدل على أن واقع استراتيجيات التدريب فيما يتعلق بدعم والتزام إدارة المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا جدا من وجهة نظرا أفراد عينة الدراسة .

✓ أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية،فعالية البرامج التدريبية ،مدة التدريب،كفاءة المدربين) فقد بلغ (3.00)والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي بدوره يدل على درجة متوسطة من الموافقة ، أما الانحراف المعياري الكلي للتدريب فقد بلغ (0.558) وهذا يدل على أن التدريب بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع جدا من وجهة نظرا أفراد عينة الدراسة.

ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية

سوف نتطرق إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية ،حيث تم الاعتماد في محور أداء الموارد البشرية على (17) عبارة (من 18 إلى 34) ، كما في موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03،22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.	1.70	0.535
19	تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك.	1.37	0.583
20	تتوفر لديك الاستعداد في العمل خارج أوقات عملك الرسمي .	2.60	0.849
21	تستفيد من خبرتك السابقة لأداء عملك بكفاءة.	1.67	0.479
22	تشعر بالرضا من عملك باستخدام الأجهزة المتوفرة.	2.13	0.900

0.681	2.13	تشعر بأن روحك المعنوية مرتفعة عند المشاركة في العمل الجماعي .	23
0.834	2.17	طريقة التعامل التي تحظى بها تدفعك إلى زيادة كمية العمل المنجز .	24
0.484	1.80	تتجز عملك في الوقت المحدد.	25
0.535	1.70	تحاول دائما تحسين أدائك نحو الأفضل.	26
0.973	2.87	يتوفر العمل الذي تمارسه على كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	27
0.403	2.10	يخلق التعاون لديك دافعية أكبر في العمل .	28
0.766	2.47	تقوم بأعمال إضافية مما هو مطلوب .	29
0.860	2.13	توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في كليتك .	30
0.730.	2.13	تساهم في تقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل .	31
0.583	1.93	ارتفاع الروح المعنوية لديك في العمل يزيد من جودة العمل الذي تتجزه.	22
0.740	1.93	تتوفر لديك الرغبة في انجاز المهام اليومية فلا تؤجلها لليوم الموالي .	33
0.556	1.53	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك حتى تؤدي عملك بإتقان .	34
0.361	2.05	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النتائج الإحصائية للعبارات كانت كما يلي

➤ **العبارة رقم 18:** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.70 والذي ينتمي إلى المجال

[1-1.80] والذي يدل على درجة منخفضة جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة

وبانحراف معياري قدره 0.53 .

➤ **العبارة رقم 19 :** حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.37 والذي ينتمي إلى المجال

[1-1.80] والذي يدل على درجة منخفضة جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة

و بانحراف معياري قدره 0.583 .

- العبارة رقم 20 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.60 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.849 .
- العبارة رقم 21 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.67 والذي ينتمي إلى المجال [1-1.80] والذي يدل على درجة منخفضة جدا من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.479 .
- العبارة رقم 22 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.13 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.900 .
- العبارة رقم 23 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.13 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.681 .
- العبارة رقم 24 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.17 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.834 .
- العبارة رقم 25 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.80 والذي ينتمي إلى المجال [1.80-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.484 .
- العبارة رقم 26: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.70 والذي ينتمي إلى المجال [1-1.80] والذي يدل على درجة منخفضة جدا من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.535 .
- العبارة رقم 27: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.87 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.973 .

- العبارة رقم 28 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.10 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.403 .
- العبارة رقم 29 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.47 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.766 .
- العبارة رقم 30 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.13 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.860 .
- العبارة رقم 31 : حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.13 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.730 .
- العبارة رقم 32: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.93 والذي ينتمي إلى المجال [1.80-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.583 .
- العبارة رقم 33: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.93 والذي ينتمي إلى المجال [1.80-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.740 .
- العبارة رقم 34: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.35 والذي ينتمي إلى المجال [1-1.80] والذي يدل على درجة منخفضة جدا من الموافقة على العبارة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.556 .
- أما المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية بلغ (2.05) والذي ينتمي على المجال [2.6-3.40] والذي بدوره يدل على درجة متوسطة من الموافقة، أما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.361) وهذا يدل على أن واقع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها، واقتراح بعض التوصيات، بداية سنقوم باختبار نموذج الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية ، تم اختبار الفرضيات الفرعية ، وقد جاءت هذه الفرضيات كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وتتبع عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها الاحتياجات التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها فعالية البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها مدة التدريب في أداء الموارد البشرية لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها كفاءة المدربين في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولاً: اختبار نموذج الدراسة

تم الحصول على بعض المقاييس التي تفسر نموذج الدراسة، من خلال مخرجات spss ، على النحو التالي :

الجدول رقم (03،23): بعض المقاييس التي تم حسابها للنموذج المقدر

خطأ التقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
0.364	-0.16-	0.124	0.352	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن لدينا بعض المقاييس التي تم حسابها لنموذجنا المقدر والمتمثلة في:

- قيمة معامل الارتباط $R=0.352$ مما يدل على وجود ارتباط عكسي بين المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل.
- مربع معامل الارتباط (معامل التحديد $R-SQUARUE /R-DEUX$) ويستخدم لتعيين مدى البيانات المستخدمة من المتغيرات المستقلة في تقدير المتغير التابع ونلاحظ أن النموذج المقدر يعبر عن (المتغيرات المستقلة معا) نسبه تقدر ب: 12.4% من البيانات.
- مربع معامل الارتباط المصحح $R-deux\ ajusté$ ويستخدم لنفس الغرض السابق ولكنه أدق، وهو يستخدم لتفسير نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما أن قيمة معامل التحديد $R-deux (-0.16-)$
- تعين خطأ التقدير $Erreur\ standard\ de\ L\ estimation$ ويقدر ب: 0.364 حيث أنه كلما قل هذا المقياس دل على خطأ اقل لنموذج.

بعد إجرائنا لأهم الاختبارات المتعلقة بنموذج الدراسة وتأكدنا من سلامتها ومصداقيتها، يمكننا القول بأن النموذج المقترح غير صالح لدراسة الظاهرة وهو يفسر ما مقداره $(-0.16-)$ من تباين الظاهرة المدروسة. وهذا يعني أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب كفاءة المدربين) غير مسئولة عن تفسير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

بالاستعانة بجدول الانحدار الخطي المتعدد يمكننا أن نبرهن صحة الفرضية الرئيسية التي نصها :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لتدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (24،03): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²	DDL		D	الفرضية الرئيسية
		Régression	Résidu		
0.486	%35.2	4	25	0.878	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ للتدريب على أداء الموارد البشرية
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \geq 0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بأنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتدريب في أداء الموارد البشرية غير صحيحة وغير مقبولة ، حيث نلاحظ من الجدول رقم (24) أن قيمة مستوى الدلالة (sig) 0.486 وهي أكبر من 5%، كما تشير النتائج إلى معامل التحديد (R) يفسر ما نسبته 35.2% من التباين في أداء الموارد البشرية أي ما قيمته (0.352) من التغيرات في مستوى أداء الموارد البشرية، والتي أظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في أداء الموارد البشرية ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية لأن الأداء منخفض في المؤسسة محل الدراسة بالغم من وجود التدريب وذلك بسبب نظرة الموظفين الإداريين للتدريب على أنه وسيلة للخروج من الروتين في العمل أو من أجل الترقية على مستويات وظيفية أعلى ومنهم من يتخذه وسيلة للهروب من العمل، كما أن تدريب الموظفين الإداريين في المجال غير مرتبط بمجال عملهم سوف يؤدي إلى عدم تأثير التدريب في أداء عملهم، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية وهو ما سنتطرق إليه تالياً.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد عرض وتقدير نموذج الدراسة والتأكد من جودته باستخدام مختلف لاختبارات الإحصائية الذي حددها أهل الاختصاص، وكذا إثباتنا لصحة الفرضية الرئيسية صار المجال مفتوح أمامنا لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية ومناقشتها، وهو ما سنتطرق له في العنصر التالي:

1- : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها الاحتياجات التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية

الجدول رقم (25،03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها الاحتياجات التدريبية	0.007	0.027	0.979
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \geq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين من الجدول أعلاه أن قيمة $Beta = 0.007$ موجبة لكنها غير دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد تحديد الاحتياجات التدريبية (المتغير المستقل) في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر ب: $sig=0.979$ وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد في أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه فقط هذا المؤشر (تحديد الاحتياجات التدريبية) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة. ويمكن تفسير بأن بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة محل الدراسة لا يلقى الدعم من قبل هذه الأخيرة رغم أنها تعتبر مهمة وحاسمة في التأثير على الموظفين الإداريين بالكلية، ومنه فإن هذا الأخير غير فعال مما يؤدي إلى انعدام الأثر في أداء الموارد البشرية

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها فعالية البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

الجدول رقم (03،26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية sig
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد فعالية البرامج التدريبية	-0.171-	-0.664-	0.513
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.			مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمته $Beta = (-0.171-)$ سالبة لكنها غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد فعالية البرامج التدريبية (المتغير المستقل) في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر ب: $sig=0.513$ وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد في أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه فقط هذا المؤشر (فعالية البرامج التدريبية) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة. ويمكن تفسير بأن بعد تحديد فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة غير متنوعة حيث أنها تعتمد على أساليب غير حديثة في التدريب ومنه فإن هذا الأخير غير فعال مما يؤدي إلى انعدام الأثر في أداء الموارد البشرية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد مدة التدريب في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27،03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الثالثة
0.827	0.220	0.052	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد مدة التدريب
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمت $Beta = 0.052$ موجبة لكنها غير دالة إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد مدة التدريب (المتغير المستقل) في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر ب: $sig = 0.827$ وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد في أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه فقط هذا المؤشر (مدة التدريب) ولا تفسره الأبعاد الأخرى. ومنه هذه الفرضية مرفوضة. ويمكن تفسير بأن بعد مدة تدريب الموظفين الإداريين غير كافية، ويرجع سبب تقليصها إلى الوضع الذي مرت به البلاد بسبب جائحة كورونا، ومنه فإن هذا الأخير غير فعال مما أدى إلى انعدام الأثر في أداء الموارد البشرية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تقول "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد كفاءة المدربين في أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (28،03): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة الإحصائية sig	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta	الفرضية الفرعية الرابعة
0.151	1.481	0.363	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد كفاءة المدربين
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمته $Beta = 0.363$ موجبة لكنها غير دالة إحصائياً ، لأن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد مدة التدريب (المتغير المستقل) في أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) تقدر ب: $sig=0.151$ وهي أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لهذا البعد في أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أي أنه لا يوجد مقدار تباين في أداء الموارد البشرية مسئول عنه فقط هذا المؤشر (كفاءة المدربين) ولا تفسره الأبعاد الأخرى . ومنه هذه الفرضية مرفوضة . ويمكن تفسير بأن بعد كفاءة المدربين في المؤسسة محل الدراسة غير فعالة بسبب نقص مهاراتهم وعدم لجوئها لمدربين أكفاء، ومنه فإن هذا الأخير غير فعال مما يؤدي إلى انعدام الأثر في أداء الموارد البشرية.

خلاصة:

من خلال التطرق للفصل الثالث حيث قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى قسمين، القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية والوظيفية أما القسم الثاني فهو مقسم إلى محاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على التدريب أما المحور الثاني فقد اشتمل في أداء الموارد البشرية وعلى أداء العاملين وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث شمل هذا الاستبيان عينة تتكون من 30 موظف إداري ومن خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج بأن التدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح للتدريب أو الدور البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية يمكن القول التدريب داخل يكتسي أهمية بالغة ولا يمكن الاستغناء عنها لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار حتى التميز لابد أن تعتني بمواردها البشرية، من خلال القيام بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم، وتغيير أفكارهم وزيادة معارفهم وتنويع خبراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما أن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية يكمن في المؤسسة من معرفة الأفراد الذين يحتاجون تدريباً، وكذلك ونوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء الموارد البشرية وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة المورد البشري منهم. وعليه فإن تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة يتطلب القيام بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية، تنفيذ البرامج وأخيراً تقييمها.

❖ نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية:

- يوجه اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية في تدريب موظفيها دراية منها على أهمية وضرورة لتحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة بالمؤسسة محل الدراسة بصلاحيات التدريب لتحقيق الارتقاء بالأداء وكفاءة المورد البشري.
- وجود قناعة كبيرة على أن التدريب ليس أمراً روتيني في المؤسسة وإن له عائد يعود على المورد البشري بالنفع.
- تتجسد أهمية التدريب في ثلاثة جوانب هامة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية.
- تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية التي تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

بالرغم من الأهمية التي يكتسبها التدريب داخل المؤسسة وبالرغم من تأثيره الإيجابي على أداء المورد البشري وهو ما تم تبياناه من خلال الجانب النظري من دراستنا، إلا أن الشق التطبيقي لهذ الدراسة توصل إلى نتائج معاكسة لما تم تناوله من قبل، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر للتدريب على أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- لا يوجد أثر لبعدها الاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- لا يوجد أثر لبعدها فعالية البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- لا يوجد أثر لبعدها مدة التدريب على أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- لا يوجد أثر لبعدها كفاءة المدربين على أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

تعود هذه النتائج للأسباب التالية:

- نظرة الموظفين الإداريين للتدريب على أنه وسيلة للخروج من الروتين في العمل، أو من أجل الترقية على مستويات وظيفية أعلى ومنه من يتخذها وسيلة للهروب من العمل، كما أن تدريب موظفين إداريين في المجال غير مرتبط بمجال عملهم، سوف يؤدي إلى عدم تأثير التدريب على أداء عملهم.
- عدم الاهتمام الكافي بالاحتياجات التدريبية من طرف المؤسسة.
- الاعتماد على أساليب على غير حديثة في التدريب.
- تقليص مدة تدريب الموظفين بالمؤسسة بسبب جائحة كورونا.
- نقص مهارة وجودة المدربين.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدة اقتراحات والتي نلخصها فيما يلي:

- ضرورة أن تتناسب برمجة الدورات التدريبية مع رغبة المتدربين.
- أن يستفيد جل العاملين في المؤسسة محل الدراسة من الدورات التدريبية.
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة خاصة: إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة.
- أن تكون هناك غاية في برمجة الدورات التدريبية لتحسين الأداء.
- إعطاء المورد البشري فرص اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.
- لا بد أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: آفاق الدراسة:

وفي الأخير نأمل أننا قد وفقنا في إنجاز هذه الدراسة، إذ حاولنا معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكافة أبعاده وبهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع والتي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية: يتناسب مع برمجة الدورات التدريبية بما رغبة المدربين

- أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في المؤسسة.
- دور التكوين في كفاءة المورد البشري.

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 2- إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 3- أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 4- بلقاسم سلاطينة ومحسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور إستراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 6- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه، وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 7- حسين أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8- رابحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العملي)، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 9- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 10- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2008.
- 11- سعاد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 12- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، ط1، دار وفاء للنشر والتوزيع، إسكندرية 2014.

- 13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، دون بلد النشر، 2007.
- 15- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 16- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دار بيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 17- عادل بومجان، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 18- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- عائد عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز.
- 20- عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 21- العحيلي عصمان سرکز وعباد سعيد أمطير، البحث العلمي (أساليبه وتقنيته)، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2002.
- 22- عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 23- علي حسين علي وسهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
- 25- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 26- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 27- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 28- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، د ط، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 29- فيصل عبد الرؤوف الدحل، تكنولوجيا الأداء البشري، د ط، دون دار النشر، عمان، 2001.
- 30- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 31- مجموعة من الخبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 32- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 33- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007.
- 34- محمد العلي عبد الستار، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 35- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية دون سنة النشر.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 37- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- 38- محمد عقلة المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، د ط، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
- 39- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 40- محمود خضير كاظم وروان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءة البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.

- 41- محمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 42- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 43- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 44- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية 2014.
- 45- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 46- هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 47- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

2- المجالات

- 1- راضية سالم ونعيمة بوزيدة (أثر التدريب على الأداء الوظيفي)، دراسة حالة لشركة الجزائرية للتأمينات لولاية عنابة، مجلة الارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، عنابة، مجلد 12، العدد 1 2021.
- 2- بن يحي إبراهيم، (أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
- 3- صالح محرز، (فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية)، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، تبسة، العدد 10، 2016
- 4- عادل أمين مهمل، (دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري)، دراسة حالة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والبشرية والتجارية، المجلد 21، العدد 2، 2018.
- 5- عبد الله مسعود المطيري وعمر زيان الشرق، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020.

- 6- عبد الملوك مزهوده، (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2003.
- 7- عبد المنعم موسى القرالة، اثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا الأردن، مجلد 4، العدد 1، 2018.
- 8- العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 9- عصام عطابي، (مفهوم احتياجات تدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات)، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 35.
- 10- علي يونس ميا وآخرون، (قياس أثر التدريب في أداء العاملين)، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة سلطنة عمان، مجلة جامعية تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، مجلد 31، العدد 1، 2009.
- 11- فضيلة خلفون وسلمى عشية عبد العزيز، (التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارة العمومية)، دراسة حالة مؤسسة العمومية للصحة الجوية لولاية باتنة، مجلة الجزائر للحقوق والعلوم السياسية، باتنة، العدد 1، 2016.
- 12- هاجر قريشي، (جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2016.
- 13- يونس قراوط ومحمد صلاح، (دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية)، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة، مجلة العلوم الاقتصادية، المسيلة، المجلد 16، العدد 1، 2021.

3- المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- ليندة فرخة، اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، جيجل، 2009، ص 77.
- 2- صبرينة مانع ، أثر استراتيجيات التنمية موارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير تخصص: تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 3- إيلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018.
- 4- محمد لميت مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية، "دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، 2012.
- 5- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013.
- 6- ديما غزام، أثر التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، التأهيل والتخصص بإدارة أعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- 7- هدى هريكش، أسباب صعوبات التعلم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية ببلدية جيملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014.

- 8- منى دريس، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة جن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.
- 9- نصيرة مغمولي، واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2014.
- 10- فريد بوبكري، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- 11- أحمد علي ثابت السماوي، اثر التدريب و التنمية في أداء العاملين بجودة إدارة المعرفة، دراسة حالة الوزارة المالية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، اليمن، 2014.
- 12- عائذ عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008.
- 13- خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة، تخصص: إدارة الدولة والحكم الرشيد: جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 14- بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007.
- 15- منى خرموش، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري، لمدير التعليم الثانوي، دراسة ميدانية لولاية سطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص إدارة تربوية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2008.

- 16- لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- 17- الربيع بوغريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 18- الويزة طشوعة، تحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة التعليم العالي في مجال التقييم في ضوء متغير نوعية التكوين، دراسة ميدانية بجامعة سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، دون سنة نشر.
- 19- حكيم نشاد، دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، "دراسة حالة مؤسسة الإخوة زحاف للمشروبات الغازية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2012.
- 20- هناء الربطي، دراسة تحليلية للكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
- 21- بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الحضنة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2010.
- 22- فاطمة بوخديش، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، "دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2014.

- 23- فايزة بن مساس وأمنة بن بعبيش، اثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، دراسة مديرية التسيير الولائية إتصالات الجزائر، - فرع جيجل- مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.
- 24- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
- 25- عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المظمات، جامعة باتنة 1، لحاج لخضر، باتنة، 2018.
- 26- نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية للوزارة المالية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

4-المدخلات:

- 1- سماء عبد الكريم مخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس، 2005.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- 1- Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, les éditions d'organisation ,Paris,1986.
- 2- Bernard Martory, Daniel crozet, gestion des R H Pilotage social et performances ,édition,5, Dunod ,Paris,2003.
- 3- John R. Schermerhon Et Autres : Management Organizational, Behavior ,Jhon will Sons,Inc,USA ,1985.
- 4- Peter Drucker,L'avenir du management selon Drucker ,Editions village Mondiale, Paris,1999.
- 5- Kalika Michel, Structure d'entreprise : Realisation , Determinants Performances ,Edition Economica ,Paris,1995.

- hbrarabic.com
- MANJMNT.BLOGSPOT.COM
- Trust Academy ، blog-...<trustacademy.blogspot.com
- www.ncc.gov.sa,com.

ملاحق

الملحق رقم (01): التعداد الكلي لموظفي الكلية حسب الرتب

المجموع	العدد		الرتبة
	إناث	ذكور	
02	01	01	متصرف رئيسي
03	03	00	متصرف محال
11	10	01	متصرف
02	01	01	مساعد متصرف
02	02	00	مهندس دولة في الإعلام الآلي
03	02	01	مساعد مهندس من المستوى الأول في الإعلام الآلي
02	01	01	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
07	05	02	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
03	02	01	مساعد بحث بالمكتبات الجامعية
05	02	03	تقني سامي في الإعلام الآلي
05	03	02	تقني في الإعلام الآلي
02	02	00	محاسب إداري رئيسي
03	02	01	كاتب مديرية رئيسي
05	05	00	كتاب المديرية
03	02	01	ملحق رئيسي للإدارة
01	00	01	ملحق للإدارة
02	02	00	عون إدارة رئيسي
03	02	01	عون إدارة
01	00	01	العمل المهنيين من الصنف 1
02	00	02	العمال المهنيين المستوى 3
02	01	01	العمل المهنيين المستوى 1
02	00	02	أعوان الخدمة من المستوى 1
16	00	16	الحراس (من بينهم واحد مكلف بالسحب)
10	09	01	المتعاقدون في إطار إدماج حاملي الشهادات

العدد الكلي: 97 موظف.

الملحق رقم: 02
استبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: موارد بشرية

الموضوع: استبيان

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

نضع بين أيديكم الإستبيان للتعرف على أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة -
موظفي الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، للحصول على درجة ماستر
في في موارد البشرية، لكي يحقق البحث أهدافه أرجو من سيادتكم قراءة هذا الإستبيان المرفق والإجابة على
كافة بنوده بدقة كما له تأثير على نتائج الدراسة بوضع علامة (V) أمام الخيار الذي ترونه مناسب شاكرين حسن
تعاملكم معنا...

إشراف الأستاذ:

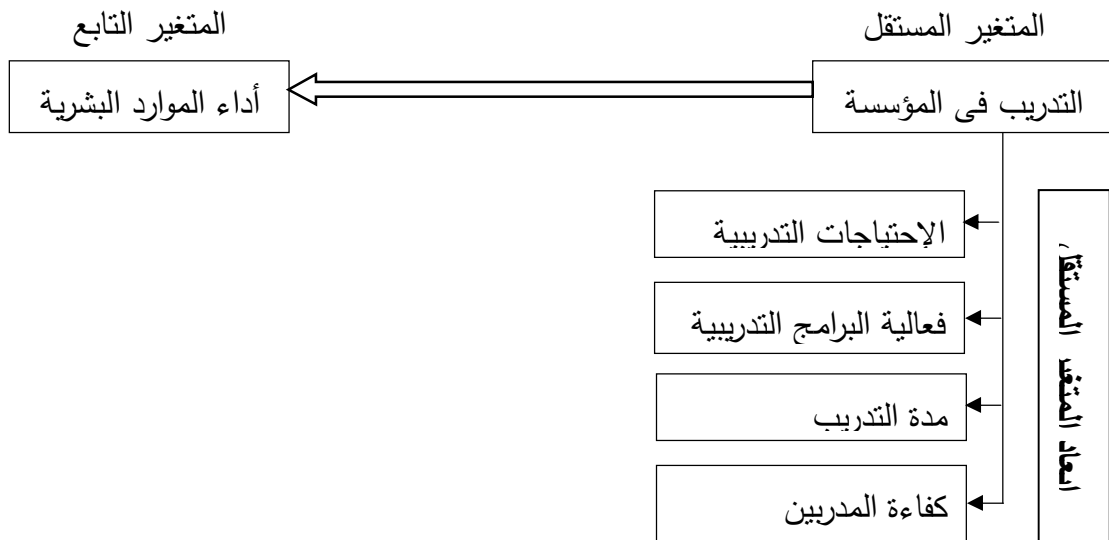
عماد الدين براشن

الطالبان:

- إيمان بيوض

- سارة لونيس

نموذج الدراسة:



الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- سنوات العمل:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

4- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

متوسط

ابتدائي

5- الرتبة الوظيفية:

سكرتير

مدير

كاتب

نائب مدير

أخرى

مشرف

6- عدد الدورات التدريبية:

دورة واحد

دورتان

ثلاث دورات

أكثر من ثلاث دورات

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يتضمن الاستبيان محورين: المحور الأول خاص بالتدريب والمحور الثاني متعلق بأداء الموارد البشرية

المحور الأول: التدريب

يحتوي التدريب على أربعة أبعاد وهي (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين)

الأبعاد	رقم	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة للبعد		اقتراحات وتعديلات الأستاذة
			لا	نعم	لا	نعم	
الاحتياجات التدريبية	1	هناك اهتمام من طرف مؤسستك بتحقيق دقيق لاحتياجاتك التدريبية					
	2	يلائم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية					
	3	تتاح لك الفرصة في المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية					
	4	تتوافق أهداف الدورات التدريبية المعلنة مع ما تكشف لك من حاجات تدريبية في العمل الميداني					
	5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك.					
فعالية البرامج التدريبية	1	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها.					
	2	يتم تدريب المقيمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته					
	3	يقيم عمالك بعد التدريب من أجل تقييم فعالية البرنامج التدريبي					
	4	يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار					
مدة التدريب	1	الساعات المخصصة للدورات التدريبية مناسبة لك					
	2	مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك الكفاءة					

					والمهارات	
					توقيت التدريب كانت مناسبة لك	3
					مدة التدريب كانت مناسبة لك	4
					ساعات تدريبك مناسبة لتحقيق هدف البرنامج التدريبي	5
					تهتم مؤسستك باختيار المدربين الأكفاء	1
					يتمتع مدربي الدورات التدريبية بشخصيات قوية تساعد في نقل المعلومات لك	2
					كانت كفاءة المدرب أثناء تدريبك عالية	3
					تتوفر لدى مدربي الكفاءة بمضمون البرنامج التدريبي	4
					يتوفر لدى مدربي الكفاءات اللازمة لنقلها للمتدربين	5
						كفاءة المدربين

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة للبعد		اقتراحات وتعديلات الأستاذة
		نعم	لا	نعم	لا	
1	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية					
2	تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك					
3	تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات عملك					
4	تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق كفاءة في أداء عملك					
5	تشعر بالرضا من عملك باستخدام الأجهزة المتوفرة بمكتبك					
6	تشعر بأن معنوياتك مرتفعة عند العمل الجماعي					
7	طريقة التعامل التي تحظى بها تدفعك الى زيادة كمية العمل المنجز					

					8	تتجز عملك في الوقت المحدد
					9	تحاول دائما تحسين أدائك نحو الأفضل
					10	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
					11	يخلق التعاون لديك دافعية أكبر في العمل
					12	تقوم بأعمال إضافية أكثر مما هو مطلوب
					13	تحاول باستمرار تحسين أدائك للأفضل
					14	تساهم في تقديم اقتراحاتك
					15	ارتفاع الروح المعنوية لديك في العمل مما أثار إجابا على أدائك
					16	تتوفر لديك الرغبة في انجاز المهام اليومية وعدم تأجيلها لليوم الموالي
					17	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أداءك لعملك

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة جيجل	حمودة نسيم	01
جامعة جيجل	نجيمي عيسى	02
جامعة جيجل	شاطر شفيق	03
جامعة جيجل	مقراش فوزية	04
جامعة	شابونية كريمة	05

الملحق رقم (04): الاستبيان النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: موارد بشرية

الموضوع: استبيان



الموظف الفاضل / الموظفة الفاضلة

نضع بين أيديكم الاستبيان للتعرف على أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة - موظفي الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، و ذلك في إطار متطلبات الحصول على شهادة ماستر في الموارد البشرية، لكي يحقق البحث أهدافه أرجو من سيادتكم قراءة هذا الإستبيان المرفق والإجابة على كافة بنوده بدقة، ووضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه مناسب شاكرين حسن تعاملكم معنا ...

إشراف الأستاذ:

- عماد الدين براشن.

الطالبان:

- إيمان بيوض

- سارة لونيس

السنة الجامعية: 2020 - 2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
من 50 سنة فأكثر

3- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

4- المستوى العلمي:

ثانوي أو أقل تأهيل مهني جامعي

5- المسمى الوظيفي:

متصرف رئيسي متصرف ملحق تقني سامي أعوان الإدارة
متصرف محلل مهندس كاتب (ة) مديرية ملحق بحث مستوى 2
ملحق المكتبة مساعد مهندس في الإعلام الآلي

6- عدد الدورات التدريبية:

دورة واحدة خلال سنة دورتين خلال سنتين ثلاث دورات خلال ثلاث سنوات

المحور الثاني: محاور الاستبيان

يتضمن الاستبيان محورين: جزء الأول خاص بالتدريب والجزء الثاني متعلق بأداء الموارد البشرية.

الجزء الأول: التدريب

يحتوي التدريب على أربعة أبعاد وهي (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين)

المقياس					العبارات	الرقم	الأبعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					هناك اهتمام من طرف كليتك بتحديد دقيق لاحتياجاتك التدريبية.	1	الاحتياجات التدريبية
					يتلائم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية.	2	
					تشارك في تحديد احتياجاتك التدريبية.	3	
					تتوافق أهداف الدورات التدريبية مع الحاجات التدريبية لأداء العمل.	4	
					تعتمد الإدارة التقييم الدوري للأداء من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.	5	
					يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها بشكل دقيق.	6	فعالية البرامج التدريبية
					يتم تقييم متدربين وفقا لمعايير تدريبية.	7	
					للتأكد من فاعلية التدريب يتم تقييم عمك بعد إجراءك للتدريب.	8	
					يقوم المسؤولون بتقييم فعالية جميع البرامج التدريبية.	9	
					الساعات المخصصة للدورات التدريبية تكون مناسبة لك.	10	مدة التدريب

					مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك والمهارات الضرورية.	11	
					يتم برمجة الدورات التدريبية في أوقات مناسبة لك.	12	
					مدة التدريب التي خضعت لها كانت مناسبة لتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي.	13	
					تهتم كليتك باختيار المدربين الأكفاء.	14	كفاءة المدربين
					يمتلك المدربون المهارات التي تساعدهم في نقل المعلومات بكفاءة.	15	
					يتحكم المدربون في مضمون البرامج التدريبية بشكل جيد.	16	
					يتوفر لدى مدربك الكفاءات اللازمة لنقلها للمتدربين.	17	

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

المقياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.	1
					تقوم بالعمل وفق المعايير المطلوبة منك.	2
					تتوفر لديك الاستعداد في العمل خارج أوقات عملك الرسمي.	3
					تستفيد من خبراتك السابقة لأداء عملك بكفاءة.	4
					تشعر بالرضا من عملك باستخدام الأجهزة المتوفرة بمكتبك.	5
					تشعر بأن روحك المعنوية مرتفعة عند المشاركة في العمل الجماعي.	6
					طريقة التعامل التي تحظى بها تدفعك الى زيادة	7

					كمية العمل المنجز .	
					تتجز عملك في الوقت المحدد .	8
					تحاول دائما تحسين أدائك نحو الأفضل .	9
					يتوفر العمل الذي تمارسه على كل الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء .	10
					يخلق التعاون لديك دافعية أكبر في العمل .	11
					تقوم بأعمال إضافية أكثر مما هو مطلوب .	12
					توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في كليتك .	13
					تساهم في تقديم اقتراحاتك لتحسين أداء العمل .	14
					ارتفاع الروح المعنوية لديك في العمل يزيد من جودة العمل الذي تنجزه .	15
					تتوفر لديك الرغبة في انجاز المهام اليومية فلا تؤجلها لليوم الموالي .	16
					تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك حتى تؤدي عملك بإتقان .	17

الملحق رقم: 05

● الصدق الداخلي لعبارات محور التدريب:

● الصدق الداخلي لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية:

Corrélations

		الاحتياجات التدريبية
a1	Corrélation de Pearson	.719
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
a2	Corrélation de Pearson	.870**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
a3	Corrélation de Pearson	.766*
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
a4	Corrélation de Pearson	.757
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
a5	Corrélation de Pearson	.771**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
الاحتياجات_التدريبية	Corrélation de Pearson	1**
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

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

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

• الصدق الداخلي لعبارات بعد فعالية البرامج التدريبية

Corrélations

		a6	a7	a8	a9	فعالية البرامج
a6	Corrélation de Pearson	1	.712**	.562**	.373*	.825**
	Sig. (bilatérale)		.000	.001	.046	.000
	N	29	29	29	29	29
a7	Corrélation de Pearson	.712**	1	.740**	.553**	.919**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.002	.000
	N	29	30	30	30	30
a8	Corrélation de Pearson	.562**	.740**	1	.445*	.847**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.014	.000
	N	29	30	30	30	30
a9	Corrélation de Pearson	.373*	.553**	.445*	1	.723**
	Sig. (bilatérale)	.046	.002	.014		.000
	N	29	30	30	30	30
فعالية البرامج	Corrélation de Pearson	.825**	.919**	.847**	.723**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	29	30	30	30	30

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

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

• الصدق الداخلي لعبارات بعد مدة التدريب:

Corrélations

		a10	a11	a12	a13	مدة التدريب
	Corrélation de Pearson	1	.355	.661**	.245	.728**
a10	Sig. (bilatérale)		.054	.000	.192	.000
	N	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	.355	1	.258	.765**	.789**
a11	Sig. (bilatérale)	.054		.168	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	.661**	.258	1	.426*	.749**
a12	Sig. (bilatérale)	.000	.168		.019	.000
	N	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	.245	.765**	.426*	1	.802**
a13	Sig. (bilatérale)	.192	.000	.019		.000
	N	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	.728**	.789**	.749**	.802**	1
مدة التدريب	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

• الصدق الداخلي لعبارات بعد كفاءة المدربين:

Corrélations

		a14	a15	a16	a17	كفاءة المدربين
a14	Corrélation de Pearson	1	.333	.127	.219	.547**
	Sig. (bilatérale)		.072	.504	.245	.002
	N	30	30	30	30	30
a15	Corrélation de Pearson	.333	1	.748**	.822**	.897**
	Sig. (bilatérale)	.072		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
a16	Corrélation de Pearson	.127	.748**	1	.879**	.855**
	Sig. (bilatérale)	.504	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
a17	Corrélation de Pearson	.219	.822**	.879**	1	.902**
	Sig. (bilatérale)	.245	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
كفاءة المدربين	Corrélation de Pearson	.547**	.897**	.855**	.902**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

• الصدق الداخلي لعبارة المحور الثاني

Corrélations

		b33	b34	أداء الموارد
b18	Corrélation de Pearson	.296	.197**	.687*
	Sig. (bilatérale)	.112	.297	.000
	N	30	30	30
b19	Corrélation de Pearson	.357**	.113	.642
	Sig. (bilatérale)	.053	.551	.000
	N	30	30	30
b20	Corrélation de Pearson	-.042-	-.305-	.151
	Sig. (bilatérale)	.827	.101	.427
	N	30	30	30
b21	Corrélation de Pearson	.324**	.302	.484
	Sig. (bilatérale)	.081	.105	.007
	N	30	30	30
b22	Corrélation de Pearson	.428	.101**	.666
	Sig. (bilatérale)	.018	.595	.000
	N	30	30	30
b23	Corrélation de Pearson	.566	.224**	.739
	Sig. (bilatérale)	.001	.233	.000
	N	30	30	30
b24	Corrélation de Pearson	.354**	-.012**	.760
	Sig. (bilatérale)	.055	.948	.000
	N	30	30	30
b25	Corrélation de Pearson	.443**	.231**	.858
	Sig. (bilatérale)	.014	.220	.000
	N	30	30	30
b26	Corrélation de Pearson	.296**	-.035-	.603
	Sig. (bilatérale)	.112	.855	.000
	N	30	30	30
b27	Corrélation de Pearson	.562	.161*	.683
	Sig. (bilatérale)	.001	.394	.000
	N	30	30	30
b28	Corrélation de Pearson	.139	-.293-	.481
	Sig. (bilatérale)	.464	.117	.007
	N	30	30	30
b29	Corrélation de Pearson	.116	-.309-	.205
	Sig. (bilatérale)	.541	.097	.277
	N	30	30	30

Corrélations

		b18	b19	b20	b21	b22
b30	Corrélation de Pearson	.315	.005**	.027*	.028**	.244
	Sig. (bilatérale)	.090	.981	.888	.884	.195
	N	30	30	30	30	30
b31	Corrélation de Pearson	.018**	.167	-.127-	.230	.287**
	Sig. (bilatérale)	.926	.377	.505	.222	.124
	N	30	30	30	30	30
b32	Corrélation de Pearson	.155*	.047	-.185-	.288	.346
	Sig. (bilatérale)	.414	.804	.328	.123	.061
	N	30	30	30	30	30
b33	Corrélation de Pearson	.296**	.357	-.042-	.324	.428
	Sig. (bilatérale)	.112	.053	.827	.081	.018
	N	30	30	30	30	30
b34	Corrélation de Pearson	.197	.113**	-.305-	.302	.101
	Sig. (bilatérale)	.297	.551	.101	.105	.595
	N	30	30	30	30	30
أداء_الموارد	Corrélation de Pearson	.687	.642**	.151	.484	.666**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.427	.007	.000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		b23	b24	b25	b26	b27
b30	Corrélation de Pearson	.204	.401**	.232*	.315**	-.060-
	Sig. (bilatérale)	.280	.028	.218	.090	.751
	N	30	30	30	30	30
b31	Corrélation de Pearson	.379**	.189	.371	.018	.365**
	Sig. (bilatérale)	.039	.318	.044	.926	.047
	N	30	30	30	30	30
b32	Corrélation de Pearson	.283*	.378	.317	.265	.288
	Sig. (bilatérale)	.129	.039	.087	.157	.123
	N	30	30	30	30	30
b33	Corrélation de Pearson	.566**	.354	.443	.296	.562
	Sig. (bilatérale)	.001	.055	.014	.112	.001
	N	30	30	30	30	30
b34	Corrélation de Pearson	.224	-.012-**	.231	-.035-	.161
	Sig. (bilatérale)	.233	.948	.220	.855	.394
	N	30	30	30	30	30
أداء_الموارد	Corrélation de Pearson	.739	.760**	.858	.603	.683**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		b28	b29	b30	b31	b32
b30	Corrélation de Pearson	.259	-.096**	1*	-.139**	.156
	Sig. (bilatérale)	.167	.612		.464	.411
	N	30	30	30	30	30
b31	Corrélation de Pearson	.188**	-.053-	-.139-	1	.345**
	Sig. (bilatérale)	.321	.782	.464		.062
	N	30	30	30	30	30
b32	Corrélation de Pearson	.176*	-.234-	.156	.345	1
	Sig. (bilatérale)	.352	.214	.411	.062	
	N	30	30	30	30	30
b33	Corrélation de Pearson	.139**	.116	-.094-	.400	.709
	Sig. (bilatérale)	.464	.541	.622	.028	.000
	N	30	30	30	30	30
b34	Corrélation de Pearson	-.293-	-.309**	-.111-	.379	.560
	Sig. (bilatérale)	.117	.097	.561	.039	.001
	N	30	30	30	30	30
أداء_الموارد	Corrélation de Pearson	.481	.205**	.304	.436	.517**
	Sig. (bilatérale)	.007	.277	.102	.016	.003
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		b28	b29	b30	b31	b32
b30	Corrélation de Pearson	.259	-.096**	1*	-.139**	.156
	Sig. (bilatérale)	.167	.612		.464	.411
	N	30	30	30	30	30
b31	Corrélation de Pearson	.188**	-.053-	-.139-	1	.345**
	Sig. (bilatérale)	.321	.782	.464		.062
	N	30	30	30	30	30
b32	Corrélation de Pearson	.176*	-.234-	.156	.345	1
	Sig. (bilatérale)	.352	.214	.411	.062	
	N	30	30	30	30	30
b33	Corrélation de Pearson	.139**	.116	-.094-	.400	.709
	Sig. (bilatérale)	.464	.541	.622	.028	.000
	N	30	30	30	30	30
b34	Corrélation de Pearson	-.293-	-.309**	-.111-	.379	.560
	Sig. (bilatérale)	.117	.097	.561	.039	.001
	N	30	30	30	30	30
أداء_الموارد	Corrélation de Pearson	.481	.205**	.304	.436	.517**
	Sig. (bilatérale)	.007	.277	.102	.016	.003
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		b33	b34	أداء_الموارد
b30	Corrélacion de Pearson	-.094-	-.111-**	.304*
	Sig. (bilatérale)	.622	.561	.102
	N	30	30	30
b31	Corrélacion de Pearson	.400**	.379	.436
	Sig. (bilatérale)	.028	.039	.016
	N	30	30	30
b32	Corrélacion de Pearson	.709*	.560	.517
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.003
	N	30	30	30
b33	Corrélacion de Pearson	1**	.525	.696
	Sig. (bilatérale)		.003	.000
	N	30	30	30
b34	Corrélacion de Pearson	.525	1**	.264
	Sig. (bilatérale)	.003		.158
	N	30	30	30
أداء_الموارد	Corrélacion de Pearson	.696	.264**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.158	
	N	30	30	30

الملحق رقم 06:

. الاتساق البنائي لأبعاد التدريب:

Corrélations		التدريب
	Corrélation de Pearson	.829
الاحتياجات_التدريبية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
	Corrélation de Pearson	.813**
فعالية_البرامج	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
	Corrélation de Pearson	.713
مدة_التدريب	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
	Corrélation de Pearson	.756**
كفاءة_المدرسين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1**
التدريب	Sig. (bilatérale)	
	N	30

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

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

الملحق رقم: 07

• معامل الثبات ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabil

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.834	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.798	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.783	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.828	17

الملحق رقم 08 :

- تحليل البيانات الشخصية:
- العمر:

Statistiques

جنس الموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

جنس الموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	12	40.0	40.0	40.0
أنثى	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

- السن:

Statistiques

سن الموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

سن الموظف

		Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	66.7	66.7	66.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	30.0	30.0	96.7
من 50 سنة فأكثر	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

• سنوات العمل:

Statistiques

سنوات عمل الموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

سنوات عمل الموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3	13.3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3	23.3	36.7
Valides من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	46.7	46.7	83.3
من 15 سنة فأكثر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

• المستوى العلمي:

Statistiques

المستوى العلمي للموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

المستوى العلمي للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	1	3.3	3.3	3.3
Valides تاهيل مهني	6	20.0	20.0	23.3
جامعي	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

• المستوى الوظيفي:

Statistiques

المستوى الوظيفي للموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

المستوى الوظيفي للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متصرف رئيسي	4	13.3	13.3
	متصرف	9	30.0	43.3
	ملحق	2	6.7	6.7
	تقني سامي	7	23.3	23.3
	أعوان الإدارة	8	26.7	26.7
	Total	30	100.0	100.0

• عدد الدورات التدريبية:

Statistiques

عدد الدورات التدريبية للموظف

N	Valide	30
	Manquante	0

عدد الدورات التدريبية للموظف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دورة واحدة خلال سنة	15	50.0	50.0
	دورتين خلال سنتين	8	26.7	26.7
	ثلاث دورات خلال ثلاث سنوات	7	23.3	23.3
	Total	30	100.0	100.0

الملحق رقم: 09

• اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التدريب	أداء الموارد
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.00	2.05
	Ecart-type	.558	.361
Différences les plus extrêmes	Absolue	.099	.133
	Positive	.099	.133
	Négative	-.098-	-.113-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.544	.731
Signification asymptotique (bilatérale)		.929	.659

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم: 10

- تحليل عبارات الاستبيان
- تحليل عبارات المحور الأول
- تحديد الاحتياجات التدريبية

Statistique

	a1	a2	a3	a4	a5
N					
Valide	30	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.30	2.87	3.37	2.93	3.33
Ecart-type	1.022	1.008	.928	.980	.884

- فعالية البرامج التدريبية:

Statistiques

	a6	a7	a8	a9
N				
Valide	29	30	30	30
Manquante	1	0	0	0
Moyenne	3.17	2.97	2.93	3.23
Ecart-type	.848	1.033	.944	.858

• مدة التدريب:

		Statistiques			
		a10	a11	a12	a13
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.00	3.20	3.13	3.03
Ecart-type		.910	.961	.860	.928

• كفاءة المدربين:

		Statistiques			
		a14	a15	a16	a17
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.23	2.57	2.33	2.43
Ecart-type		.858	.728	.844	.728

• الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب وأبعاده

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الاحتياجات_التدريبية	30	3.16	.749
فعالية_البرامج	30	3.09	.784
مدة_التدريب	30	3.09	.702
كفاءة_المدربين	30	2.64	.625
التدريب	30	3.00	.558
N valide (listwise)	30		

• تحليل عبارات أداء الموارد البشرية

Statistiques

		b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.70	1.73	2.60	1.67	2.13	2.13	2.17
	Ecart-type	.535	.583	.894	.479	.900	.681	.834

Statistiques

		b25	b26	b27	b28	b29	b30	b31
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.80	1.70	2.87	2.10	2.47	2.13	2.13
	Ecart-type	.484	.535	.973	.403	.776	.860	.730

Statistiques

		b32	b33	b34
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	1.93	1.93	1.63
	Ecart-type	.583	.740	.556

• الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاحتياجات_التدريبية	30	3.16	.749
فعالية_البرامج	30	3.09	.784
مدة_التدريب	30	3.09	.702
كفاءة_المدرسين	30	2.64	.625
التدريب	30	3.00	.558
N valide (listwise)	30		

الملحق رقم: 11

● اختبار فرضيات الدراسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	كفاءة_المدرّبين, فعالية_البرامج, مدة_التدريب, الاحتياجات_التدريبية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.352 ^a	.124	-.016-	.364

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, فعالية_البرامج, مدة_التدريب, الاحتياجات_التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	.470	4	.118	.887	.486 ^b
Régression					
Résidu	3.316	25	.133		
Total	3.786	29			

a. Variable dépendante : أداء_الموارد

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, فعالية_البرامج, مدة_التدريب, الاحتياجات_التدريبية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.646	.375		4.391	.000
1					
الاحتياجات_التدريبية	.003	.128	.007	.027	.979
فعالية_البرامج	-.079	.119	-.171	-.664	.513
مدة_التدريب	.027	.120	.052	.220	.827
كفاءة_المدرسين	.210	.142	.363	1.481	.151

a. Variable dépendante : أداء_الموارد