وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس -المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

**قسم العلوم التسيير**

# أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة

## دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية –المدية–

1.

**مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر**
**في العلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال**

إعداد الطلبة:

- بن عصيد زروق
- جميل أسامة

تحت إشراف الأستاذ:

- اسكندر عثمان

| أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة |
|---|---|---|
| فلاق علي | أستاذ(أ) | رئيسا |
| العيداني حبيبة | أستاذة (ب) | عضو مناقش |
| أسكندر عثمان | أستاذ(ب) | عضو ومشرف |

**السنة الجامعية: 2019/2018**

# شكر وتقدير

**{رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه**

**وأدخلني برحمتك مع عبادك الصالحين} "النمل 19 "**

الحمد لله نستعين به ونشكره ونهتدي به، من يهده الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد مرشد.

نتقدم بخالص الشكر الكامل لكل عائلتنا وأهلنا، لأنهم ثاني قموا بدعمنا.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل.

**"إسكندر عثمان"**

**"الزاهي محمد"**

الذي أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته طيلة فترة إشرافه علينا.

وإلى كل موظفي مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.

كما نتوجه بخالص التشكرات وأطيبها إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

ومن ساعدنا على إتمامه من قريب أو من بعيد.

# إهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تفانيت واجتهدت في إعداده إلى:

والدي العزيزين الذين لم يبخلا على بالعون والدعاء وكانا لي نعم السند في إنجاز هذا العمل.

إلى كل إخوتي وأخواتي.

وأقدم جزيل الشكر للذين ساهم في دعمي في كل وقت ولم يبخلو على بشيء.

وإلى كل رفقائي وزملائي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

إلى كل من يعرفني والذين ساعدوني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل دون استثناء.

بن عصيد زروق

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من اختار الإسلام منهاجا لحياته

والى كل من يسلك طريقا يبتغي فيه علما

إلى كل من يسعى ليضيف للحياة

إلى أعلى وأعز وأطيب وأخلص إنسانة في الوجود إلى من تفانت في تربيتي إلى من منحتني من غير أن تسألني، إلى من كانت ولازالت وراء نجاحاتي، إلى من تدفعني دائما نحو الأفضل، إلى أمي الغالية

إلى من حرم نفسه ليعطينا، إلى من تحدى الصعاب ليوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم، إلى من أهدى حياته قربانا من أجل أن نعيش، إلى أبي العزيز

والى كل أفراد عائلتي من الإخوة والأخوات

إلى كل أساتذتي وأخص بالذكر الاستاذ اسكندر والأستاذ الزاهي الى كل من له فضل علي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الاصدقاء والزملاء وأخص بالذكر" زروق " وزميلي بلال وعبد الله

إلى كل من أحببتهم في الله وأحبوني في الله

جميل أسامة

**الملخص**

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورة التدريبية، تقييم الدورة التدريبية،) كمتغير مستقل على أداء المورد البشري بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية من خلال تفعيل مكونات الأداء (كمية الجهد + نوعية الجهد + نمط الجهد) كمتغير تابع.

كما تم تصميم استبانة بهدف قياس أثر أبعاد التدريب على أداء المورد البشري بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، إذ شملت العاملين بالمديرية، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (30) استبانة وقد تم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (100 %). وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل، وفقا لبرنامج SPSS الذي يتم من خلاله حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود أثر للتدريب على اداء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، وأوصى الباحثان ببذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة البرامج التدريبية والمدربين بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، اداء الموارد البشرية

The aim of the study is to determine the training impact of the training in its dimensions (identification of training needs, selection of trainees, design of the training course, assessment of the training course), as a variable dependent on the performance of the human resource at the directorate of agricultural interests by activating the performance components (voltage, voltage, voltage).
A questionnaire was designed to measure the impact of training on the performance of the human resource in the directorate of agricultural interests in Madia. This included the employees of the Directorate, where the number of questionnaires distributed was (30), and 30 (valid) answers were retrieved and 100%. We used the appropriate statistical methods to analyze, according to the SPSS program, which calculates the frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient.
The researchers recommended that more efforts be made to meet the needs of the workers and gain their satisfaction to ensure their continued work, as well as the need for attention to the comprehensive training at various levels of management, in addition to the need to review the training programs and trainers Directorate of the interests of the peasantry.
Keywords: Training, Human Resources Performance
Th

# فهرس محتويات


**المحتويات** الصفحة

**شكر وتقدير** .....

**اهداء1** .....

**إهداء2** .....

**ملخص باللغة العربية** .....

**ملخص باللغة إنجليزية** .....

**فهرس المحتويات** .....

**فهرس الجداول** .....

**فهرس الاشكال** .....

**المقدمة العامة** ..... أ-ط

**الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية وطرق تقييم أدائها**

مقدمة الفصل ..... 1

**المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية** ..... 2

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ..... 3

المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية ..... 5

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية ..... 7

9

المطلب الرابع: مفهوم تنمية الموارد البشري .....

المطلب الخامس: عناصر تنمية الموارد البشرية ..... 10

**المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.** ..... 12

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية ..... 12

المطلب الثاني: ابعاد ومستويات أداء الموارد البشرية ..... 14

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية ..... 17

المطلب الرابع: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية ..... 19

**المبحث الثالث: مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية** ..... 22

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ..... 22

المطلب الثاني: ابعاد تقييم الداء ..... 26

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ..... 28

خاتمة الفصل ..... 39

# فهرس محتويات

**الفصل الثاني: الإطار المفاهمي للتدريب**


مقدمة الفصل..... 41

**المبحث الأول: ماهية التدريب**..... 42

المطلب الأول: تعريف التدريب..... 42

المطلب الثاني: مبادئ التدريب..... 44

المطلب الثالث: أهمية التدريب ..... 45

**المبحث الثاني: مكونات وأنواع وأساليب التدريب**..... 47

المطلب الأول: مكونات التدريب..... 47

المطلب الثاني: تصنيفات التدريب..... ..... 49

المطلب الثالث: أساليب التدريب..... 50

**المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية**..... 51

المطلب الأول: تقدير الاحتياجات التدريبية..... 57

المطلب الثاني: تصميم وتجهيز التدريب..... 60

62

المطلب الثالث: تنفيذ التدريب.....

المطلب الرابع: تقييم التدريب..... 66

خاتمة الفصل ..... 69

**الفصل الثالث: التدريب وأثره على أداء المورد البشري لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية**

مقدمة الفصل..... 71

**المبحث الأول: التعريف بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية**.....72

المطلب الأول: تقديم مديرية المصالح الفلاحية بالمدية ..... 75

المطلب الثاني: مهام مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية بالمدية

المطلب الرابع: أهداف ونشاطات مديرية المصالح الفلاحية بالمدية..... 81

**المبحث الثاني: عرض نشاط مصلحة إدارة الوسائل**..... 81

المطلب الأول: ظروف العمل المادية والبشرية لمصلحة الادارة والوسائل..... 82

المطلب الثاني: تنظيم العمل في المصلحة (المسؤوليات والمهام) ..... .....

المطلب الثالث: مهام مكتب المستخدمين والتكوين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.....

المطلب الرابع: أنوع اختيار المتدربين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية..... 86

**المبحث الثالث: الدراسة الميدانية**..... 87

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة..... 87

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....

96

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 111
خاتمة الفصل..... 120
**الخاتمة العامة** ..... 122
**قائمة المراجع**..... 131
**الملاحق** ..... 133

## أولا : فهرس الجداول


| الرقم | العناوين | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | درجات مقياس ليكرت | 89 |
| 02 | مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية | 89 |
| 03 | التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة | 92 |
| 04 | معامل الثبات للفقرات التدريب | 93 |
| 05 | معامل الثبات للفقرات الاداء | 93 |
| 06 | معامل الثبات لكل فقرات استبيان | 93 |
| 07 | توزيع العينة حسب الجنس | 94 |
| 08 | توزيع العينة حسب السن | 95 |
| 09 | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة | 96 |
| 10 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 97 |
| 11 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل تقدير الاحتياجات | 99 |
| 12 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري اختيار المتدربين | 103 |
| 13 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تصميم الدروة التدريبية | 104 |
| 14 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تقييم الدورة التدريبية | 105 |
| 15 | التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأداء | 107 |
| 16 | نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة الأول | 112 |
| 17 | نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة الثانية | 113 |
| 18 | نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة الثالث | 115 |
| 19 | نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة الرابعة | 116 |

| | | |
|---|---|---|
| 20 | انحدار البسيط لتأثير التدريب على الأداء | 118 |

ثانيا: فهرس الاشكال


| الرقم | العناوين | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | مقياس الترتيب | 30 |
| 02 | تصنيف الموظفين بالنظام المقارنة | 32 |
| 03 | التوزيع الإجباري | 32 |
| 04 | مكونات دورة حياة التدريب | 56 |
| 05 | توزيع العينة حسب الجنس | 94 |
| 06 | توزيع العينة حسب السن | 95 |
| 07 | توزيع العينة حسب الخبرة | 96 |
| 08 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 98 |

# مقدمة

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم حول الموارد البشرية تختلف جذريا عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة، وقد قامت هذه الفلسفة الجديدة بدراسة المورد البشري الذي مصدره الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، وامتلاكه لقدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات، لابد من توظيفه واستثماره بشكل ايجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة رصيد المعرفة لديه واستثماره في تطوير الأداء.

وبدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة وهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء.

كما أصبح اليوم المورد البشري من أهم موارد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والأدوات فقط، فالأفراد هم يقومون بتصنيع وخلق المنظمة وليس المباني والمعدات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه المورد والاستثمار بتنمية مهاراته حتى تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية حتى تواكب التغيرات التي تواجهها المنظمات، لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقي بها في المنظمة للمحافظة عليها إنما تعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية الخارجية.

زيادة على ما سبق، يمكن القول أن معظم المشكلات والأزمات التي تواجها لها علاقة بغياب أو نقص كفاءة المورد البشري وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع والمعرفة.

وفي هذا السياق، تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات مواكبة التغيرات الحاصلة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يدعوها إلى الاهتمام بتطوير أداء مواردها البشرية، لتتمكن من التكيف لتحقيق أهدافها، وجاء بحثنا لدراسة أحد المؤسسات العمومية الجزائرية والناشطة في مجال القطاع الفلاحي، مع ما يميز هذا القطاع من تحديات لتطويره، حيث قمنا باختيار مديرية المصالح الفلاحية بالمدية كمحل لدراستنا من خلال دراسة استبيانيه لعينة من الأفراد العاملين.

## أولا: إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق، وانطلاقا من الهدف الرئيسي للبحث، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**-" ما هو أثر التدريب على أداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية؟**

ومن أجل الإجابة على إشكالنا المطروح، قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالآتي:

1. هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

2. هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستو المعنوية 0.05.

3. هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

4. هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التدريبة وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

**ثانيا: فرضيات البحث:** وتتمثل في:

**– الفرضية الرئيسية:**

**$H_0$- لا توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0،05.**

**– الفرضيات الفرعية:** وتتمثل في:

1. **$H_0$ 1**: لا توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

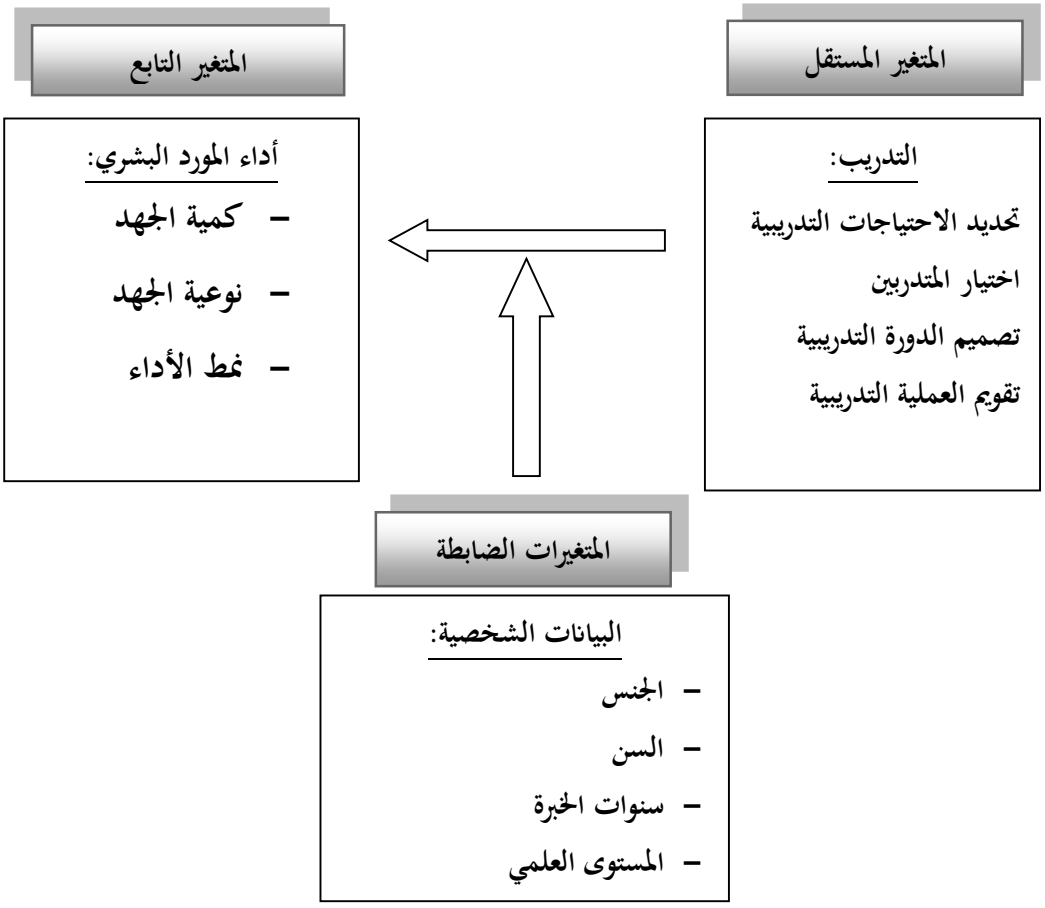
2. **$H_0$ 2**: لا توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

3. **$H_0$ 3**: لا توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدبرية وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05.

4. **$H_0$ 4**: لا توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم العملية التدريبة وأداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند المستوى المعنوية 0.05

**ثالثا: نموذج البحث:**

في ضوء حل إشكالية بحثنا، تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو التدريب، أما المتغير التابع فهو الأداء المورد البشري، حيث نجد:




**رابعا: أسباب اختيار الموضوع:**

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى العديد من الدوافع نوجزها فيما يلي:

– إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصينا، خاصة وأنه يتناول أحد مواضيع أدارة الأعمال، ألا وهو التدريب، أثره على أداء المورد البشري.

– الأهمية الكبيرة للأفراد العاملين ضمن مسار صناعة وتقديم أداء أفضل بالجودة المطلوبة.

– العلاقة التفاعلية بين الأداء الجيد للأفراد العاملين لدى المؤسسات والتدريب تم برمجته من طرف المؤسسة وهذا ما يبرر توجيه جهود الإدارة الموارد البشرية نحو صياغة وتنفيذ برامج والسياسات تهدف إلى الرفع من أداء الأفراد العاملين من أجل تحقيق أكبر كفاءة وفعالية.

– إن تفعيل وتطوير وإصلاح أداء المؤسسات، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم الإدارية وكذا تبني الفلسفة الحديث، لملائمة متطلبات تحقيق الأداء الجيد للأفراد العاملين وتحقيق التميز للمؤسسة،

**خامسا: أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذا البحث في الاعتبارات التالية:

– تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل أدارة الحديث ألا وهو التدريب، الذي يتناول علاقة العاملين مع الإدارة في المؤسسة.

– معرفة مدى وعي المؤسسات لتطبيق مفهوم الحديث للرفع من كفاءة العاملين لديه، ولهذا نحاول إدخال مفهوم التدريب وتطبيقه على أرض الواقع ومحاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى أداء الأفراد خاصة وأداء المؤسسة عامة.

**سادسا: أهداف البحث:**

من خلال هذا البحث، نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم كل من المورد البشري وأداءه وكذلك أثر التدريب عله.
- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالمورد البشري لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.
- إبراز أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء وخلق ميزة التنافسية لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد التدريب في تحقيق أداء أفضل ومتميز لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين مستوى التدريب الأفضل لكل مؤسسة.

## سابعا: منهج البحث:

نظرا لطبيعة البحث سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج الملائم لهذا النوع من البحوث، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين، ومن ثم سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول الى أسبابها وبعدها تحليل النتائج ثم تعميمها.

– كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي، على منهج دراسة حالة من خلال دراسة مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، بهدف معرفة تأثير أبعاد التدريب في تحسين أداء متميز من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخراج النتائج والتوصيات.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

– **الدراسة النظرية** (البحث المكتبي): من خلال الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بإدارة الأعمال.

– **الدراسة الميدانية:** وذلك من خلال استخدام تقنية الا ستبنيان عبر استمارة اسئلة تم توزيعها على موظفي.

– كذلك الاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في التعريف بالمؤسسة وكذا هيكله التنظيمي.

– الاستعانة ببرنامج SPSS لعرض نتائج الاستبيان وحساب مختلف المؤشرات وتحليلها قصد الحصول على نتائج واقتراحات.

## ثامنا: حدود البحث:

لأجل الوقوف على الاشكالية المطروحة ركزنا من حيث الزمان والمكان على ما يلي:

– **المجال الزمني:** فهو يتعلق بفترة الدراسة وكانت ممتدة من 24 فيفري 2018 إلى 30 ماي 2018.

– **المجال المكاني:** وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالبحث فقد قمنا بمسح عينة من العاملين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.

**تاسعا: الدراسات السابقة والموازية:**

من بين أهم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع نجد:

**1: دراسة عائد عبد العزيز علي نعمان:** بعنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى"، رسالة الماجيستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، وتناول الباحث في هذه الرسالة، تسليط الضوء على إمكانية تأثير أبعاد التدريب في مجموعة مختارة من العاملين في الإدارة الوسطى، من خلال عينة تم اختيارها من العاملين في جامعة تعز الجمهورية اليمنية ، المكونة من مدير الجامعة ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الجامعة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة على مستوى مفهوم وأبعاد التدريب ، كما توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن يتم إعادة النظر في سياسة اختيار العاملين للالتحاق بالدورة التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة.
- ضرورة تفعيل دورة إدارة التدريب من خلال توفير قاعدة بيانات.

**2: دراسة طالبي بدرالدين:** بعنوان" أثر التدريب على المؤسسات الاقتصادية العمومية الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2010.

وهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التدريب في استمرار وبقاء المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنوائه ومدى اهتمامها واستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، كما تتميز بكونها واحدة من الدراسات التطبيقية التي تثمن دور العنصر البشرى في تميز المؤسسات الاقتصادية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق التدريب ودرجة تأثير مهم على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

**3: دراسة أحمد السامراني:** بعنوان" أثر الاستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية"، مقال منشور بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 01، 2010.

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الاستراتيجيات التدريب على تطوير المورد، كما هدفت إلى تحديد وقياس تأثير التدريب، ولنجاح العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين حيث المواظبة على التدريب ترفع الكفاءة المتدربين من خلال الدورة التدريبية والندوات التثقيفية، وأهم المشاكل هي عدم التطبيقي العملي للمهارات المتحصل عليه المتدرب.

## عاشرا: صعوبات البحث:

من البديهي أن تتعرض جُل البحوث، صعوبات متفاوتة، لهذا نتطرق إلى بعض من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث:

- مسألة محدودية الوقت المتاح لإنجاز البحث التي تحد من إمكانية المعالجة المستفيضة للموضوع الذي يعد أحد أهم الموضوعات وأكثرها اتساعا.
- صعوبة الحصول على مؤسسة التي تطبق التدريب بشكل استراتيجي لتطبيق الدراسة.
- صعوبة فهم المقصود من دراستنا عند محاولة استقصائها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.
- إضافة الى صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات في المؤسسة.
- عدم التجاوب الكامل والجدي من طرف العاملين مع الدراسة.

## حادي عشر: هيكل البحث:

معالجتنا لهذا البحث كانت بتخصيص الفصلين الأولين للدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة التطبيقية، وكانت محاور بحثنا على النحو التالي:

– **الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية وطرق تقييم أدائها:** وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول بعنوان الإطار العام للموارد البشرية، أما الثاني ماهية أداء الموارد البشرية، في حين المبحث الثالث يتحدث مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية.

– **الفصل الثاني: الإطار المفاهمي للتدريب:** من خلال المباحث الثلاثة التي يحتويها والمذكورة على التوالي كما يلي: ماهية للتدريب، مكونات وأنواع وأساليب التدريب، مراحل العملية التدريبية.

– **الفصل الثالث: أثر التدريب على أداء المورد البشري لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية:**

وارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم المؤسسة والمبحث الثاني، تناول عرض مهام إدارة الوسائل، وأما المبحث الثالث، فتناول الدراسة الميدانية.

**مقدمة الفصل:**

إن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي لأية مؤسسة، وما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، وهو الذي يدير ويدار، ومهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون والمطورون وهذا بما يملكون من قدرات ومهارات، وما يتمتعون به من دافعية في العمل، هم العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفتها الإدارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية.

ومن خلال ذلك يمكن القول إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التدريب التكوين الذي يعتبران أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها. ولذلك قسمنا هذا الفصل لثلاثة مباحث وهم كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية.**
- ✓ **المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.**
- ✓ **المبحث الثالث: مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الوقت الحاضر، وإنما هي ننتبجه لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسات وتعد سياسات الموارد البشرية على أساس علمي، بالإضافة الى تحفيز العامين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها، ومن أهم هذه المراحل نذكر:

**أولا: المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية:**

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة لمؤسسة فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الإنتاجية وتراكم رأس المال، ولم تعط اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة، هذا ما تولد عنه استياء العمال وبالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع عن مصالح العمال.

في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مناسبة للعمل ومن هنا كانت الاضطرابات والمقاطعات العالمية للعمال، ومن هناك كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد لتنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين. [1]

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،عمان، 1991، ص ص14-15.

**ثانيا: المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى:**

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات العامة من الإنتاج، والوصول بالإنتاج الى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل. [1]

**ثالثا: المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:**

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة، وكذا معدلات دوران العمل مما أدى الى ظهور تجارب الهاو رثون التي قام بدراستها والتي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وترشيد الاستخدام وكذا أهمية رضا العامل عن عمله.

**رابعا: المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية:**

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج وبالتالي لابد من الاهتمام به، كما ان الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تناسب مع التطور التكنولوجي، وبالتالي الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة.

**خامسا: خلال فترة الخمسينات والستينات:** اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية وبتطوير التشريعات، وتنشيط المفاوضات الجماعية والمفاوضات على الإنتاجية، كل هذا أدى الى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكد على الشركاء الاجتماعيين، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية ترتكز على تمركز الوظيفة.

**سادسا: وفي نهاية الستينات الى منتصف السبعينات:** نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها تأكدت تجارب "الهاو رتون" في أهمية العنصر البشري فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقاته وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع والترغيب، فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني، والجماعات غير رسمية

[1] صلاح سعيد، **إدارة الأفراد**، منشورة الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994، ص ص38-39.

**سابعا: فترة التسعينات:** ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري يحب تنميته وتطويره وصيانته والحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغير في المعطيات البيئية والتكنولوجية. [1]

## المطلب الثاني: تعريف المورد البشري

وردت العديد من التعاريف للمورد البشري يمكن ذكر أهمها كالآتي:

– عرف على أنه " كل الافراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع العمل التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة. [2]

– وعرف كذلك على أنه "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والمستقبلية، مقابل ان يتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها". [3]

– وعرفت كذلك على أنها " مجموعة الافراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات".

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2] على السلمي **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب لنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1998، ص47.

[3] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأول، الأردن، عمان،2005 ص11.

ويشير مفهوم الموارد البشرية "الى جميع سكان الدولة المدنيين والعسكريين بصفة عامة، الى جميع المواطنين الذين تضمنهم الدولة باعتبار انها مسؤولة من الولادة الى الوفاة، حيث تضلهم رعايتها الاجتماعية والاقتصادية السياسية والتعلمية والتربوية، فهي مسؤولة عنهم من حيث الرعاية الطبية، والصحة العلاجية والدوائية، وما يتبع ذلك من التعليم والتعلم والرعاية والحماية".[1]

وتأسيسا عن ذلك، فان الموارد البشرية لا تشير فقط الى أولئك الذين يعملون مقابل أجر أو أولئك الساعين الى الالتحاق بعمل، بل تضم الزوجة غير عاملة والمحالين الى المعاش، وأصحاب الاعمال، والطلبة على اختلاف مستوياتهم، وذوي العاهات، فالطبقات البشرية تضم ثلاثة قطاعات بشرية هي:

-قطاع التشغيل.

-قطاع المتعطلين.

-قطاع أولئك الذين يعتبرون خارجين عن هذين القطاعين.

كما أن الموارد البشرية هي أولئك المواطنين الذين يملكون القدرة، والاستعداد في الحال او المستقبل على العمل والمحالون على التقاعد أو غير القادرين بسبب المرض او العجز، ويدخل ضمن الاعتبار الأول الأطفال منذ الولادة، ومن تضمنهم المدارس، والجامعات والمعاهد، ومراكز التكوين، وبالتالي فهي موارد بشرية وان كان اشتراكها في مجالات الإنتاج والخدمات مؤجل لفترة زمنية مقبلة.

[1] نبيلة جعجعي، حياة براهيمي، **إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى وطني حول الرأسمال الفكري في المنظمة الاعمال العربية، جامعة**، يومي 13، 14 سبتمبر 2011، ص14.

## المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص التي يمتلكها المورد البشري على باقي الموارد الأخرى، لان المورد البشري يمتلك القدرة على التنسيق والتناسق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه ومن بين هذه الخصائص نذكر:[1]

**أولا: النتائج الجيدة في السلوك وليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الامريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الامريكية أدركوا ان الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والادائي والاجرائي هو سلوك الانسان العامل، ومن ثم استنتجوا اشعار عام لا يزال ساريا الى اليوم وهو ان " "الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفعل سلوك الانسان وليس بفضل سلوك العمل.

**ثانيا: التحفيز والترغيب:** ان التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وان هذه المجتمعات قد حققت نتائج اعلى مما كانت تحققه تحت الضغط والتخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لابد ان نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول الى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

**ثالثا: قدرة الانسان على التحكم والسيطرة:** إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها ان تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل، كم، متى، وأين تعمل ولماذا فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى، التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الانسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها ونأخذ على سبيل المثال الكمبيوتر كالة فهو من أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب فيه الانسان الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده.

[1] نفس المرجع السابق، ص14

**رابعا، الميول الاجتماعي للإنسان:** فالمخلوق البشري اجتماعي يميل دائما للعمل في شكل او اخر من اشكال الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين افراد جماعته، ولذلك يجب ان ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتية وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

**خامسا: تطور الانسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لان النمو يبدا من الداخل والذات، وان خصائص التفوق أقوى دائما ومع ذلك فان نوع العمل لابد ان يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

**سادسا: طاقة الانسان على احداث التغيير:** ان الكائن البشري له الطاقة على التغير فهو يسعى دائما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة كل ما هناك أنه يتعين توفير عدد من الشروط، التي تهيأ الانسان نفسيا لقبول التغير ومن هذه الشروط ان يبدو له التغير منطقيا ورشيدا، وأن يطلب منه أن يتعلم الجديد بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلابد من تعريف الواجبات ومسؤوليات بالإضافة للخصائص السابقة، هناك خصائص جديدة والمتمثلة في:

-القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.

-المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية الى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.

-التحرر من اسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.[1]

-الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة

[1] نفس المرجع السابق، ص 15.

الأكثر توافقا مع متطلبات العمل مع اتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

## المطلب الرابع: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها، **الى** موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، ومع تزايد التنافس بين المنظمات.

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية نجد:[1]

- مواكبة التحصيل الحاصل في انتقل الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات.
- توجيه الافراد الجدد او تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وارشادهم، او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الافراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الافراد لتبوء وظائف مستقبلية او تحضيرهم عدة وعدد لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على انتاجهم وادائهم
- تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار الساحات التنافسية بيع السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والاحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- زيادة الدخل الوطني للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الالة في المصنع هو البشر.

[1] لعلي وبكميش، **ماهية الموارد البشرية والوقع في العالم النامي اقتصادي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد للمعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 2004، ص21.

– ولقد زادت الحاجة الى تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر بشكل كبير، إلى تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي التاريخ القومي للدول، وبسبب تدويل رأس المال البشري وتدويل أسواق العمل، وتزايد دور واهمية المورد البشري المؤهلة في العملية الإنتاجية.

–ان هذه التحديات تجعلنا تؤكد بيان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع، وتنميتها هو السبيل الأوحد لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

## المطلب الخامس: عناصر تنمية الموارد البشرية

إن عناصر تنمية الموارد البشرية تتكامل وتتداخل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها، ويمكن طرح التطور العام لتسلسل هذه العناصر على النحو التالي:[1]

– في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء العمل المحدد.

– وبناء على ذلك تتجه الإدارة الى سوق العمل (الداخلي والخارجي) بحثا عن المصادر التي يمكن أن يتوافر بها الافراد بالمواصفات المطلوبة، وتتبنى عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الافراد الذين يظهرون رغبتهم للعمل في القطاع الباحث عن عاملين (أي يوجد به وظائف العمل المطلوب).

– ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار (أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم وأكثر احتمالا للنجاح في أداء العمل المطلوب).

– ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد بينها: «التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية، التركيب النفسي والاجتماعي للفرد وكذلك الاهتمام بالعمل والقدرات والمهارات.

[1] عبد الغفار حنفي، محمد فريد صحن، **إدارة الاعمال**، دار الجامعية، مصر، 1989، ص80.

– وبانتهاء الاختيار الى افراد معينين يصير اسناد مهام وظيفة محددة لهم (اللازم ان تكون متناسبة مع مواصفات ورغباتهم).

– وهنا تجدر الإشارة الى ان عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق المستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين ان تسند الى الفرد المهام التي كان اختيارها من اجل القيام بها.

– وتستمر عملية التنمية من خلال الاشراف العام والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب اثناء العمل تحت ملاحظة الاشراف.

– فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجذبان الفرد كثيرا عن مواطن الخطأ والزلل وتتجهان الى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في ان واحد.

– يواكب عملية القيادة والاشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على المواصلة والاستمرار فيه، او لردعه عن السلوك السالب واقناعه بالعدول عنه والتحول الى ما يحقق مطلب العمل.

لابد من أن ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل اليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر تقييم الأداء أحد عناصر التنمية الضرورية التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله وبالتالي تنير الطريق امام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات والتأكد الموضوعي للإيجابيات.

**ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق الأغراض التالية:**[1]

– تصويب او تعديل او تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل واساليبه ومتطلباته ومجمل مهاراته وقدراته وأسلوب أداء العمل.

– التركيب السلوكي له بالتعامل مع دوافعه ومعتقداته وادراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملائه ورؤساء ومرؤوسين.

– وفي بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها مثال ذلك بإعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا اعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الالية باستخدام الحسابات الالكترونية.

– وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى.

## المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطاءه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسع كل مؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 81.

## المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر:[1]

**–**عرف" **نيكولاس**" أداء الموارد البشرية على انه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة او المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك."

**–**كما يعتبر أداء الموارد البشري على انه: «انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل.

–كما ينظر للأداء البشري على انه:" القدرة على تحقيق النتائج، وتحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:[2]

–المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشري واحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات

–التحفيز.

–تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.

1 مصطفى عشوي، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتابة، بالجزائر، 1992 ص244 .

[2] لياس عقال ميلود برني، **منهاج أدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول تطور المهني والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية**، جامعة معسكر، 14 ماي 2012، ص 05.

## المطلب الثاني: ابعاد ومستويات أداء الموارد البشرية

### أولا: أبعاد أداء الموارد البشرية:

يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية تتمثل في أداء الموارد البشرية:[1]

**1-كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، او كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2-نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

**3-نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب او الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة او ذلك المستخدم في كتابة تقرير او مذكرة وذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

### ثانيا-مستويات أداء الموارد البشرية:

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الاعمال وتتمثل في:

[1] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار العرب، لبنان، بيروت، 1993، ص296 .

**1-مستوى المنظمة:** وهو نفسه الذي سماه" Danny " بمستوى وحدات العمل، وهو اعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب يمكن ابراز هذا المستوى في النقاط التالية:

أ-مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا.

ب-المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.

ج-يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الاعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء، تعتبر الإطار العام لها.

د-يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات ...الخ.

هـ-يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

ر-جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى ترتكز على تعاريف الأداء في هذا المستوى وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.

ع-اهم متطلبات الأداء التي في هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسة للمنظمة والتي يجب ان تصل للعملاء.[1]

**2-مستوى العمليات:** يعرف هذا المستوى "بجوهر العمليات "الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الاعمال التي حددها مستوى المنظمة، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل والمواصفات المحددة، ان هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الاعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة التكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة.

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص16 .

ان غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسبا.

**3-مستوى الوظيفة /المنفذ للعمل**: حيث نجد:[1]

أ-ان الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها وادارتها يتم من قبل الافراد ذوي وظائف وفرق عمل يماثلون المستوى الثالث.

ب-يشكل الفرد/ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

-المنفذ.

-المدخلات: الأدوات، النماذج، الة، التعليم .... الخ.

-المخرجات: السلع، معاملة جاهزة، تصميم معين، برنامج .... الخ.

-الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية او نشاط ينعكس على المنفذ سلبا او إيجابا.

-التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

ان المؤسسة التي تهدف للوصول الى أداء جيد يجب عليها عدم اهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الافراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما ان الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي الى رفع الأداء

[1] فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها فيتحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91 -2011، ص ص191 -192.

في حين يؤدي البعض الاخر الى خفضه، كما ان للبعض منها مباشرا على الأداء بينما للبعض الاخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه العوامل الى نوعين هما:[1]

**أولا–العوامل الخارجية:** تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، الا ان اهم عواملها:

1–ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وادائه الوظيفي، لما لها من دور في توفير جو عمل امن ومريح.

**2–العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الافراد لان ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع افراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم اعطاؤهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

**–العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي اثبتت تجارب هاو ثورن في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والاشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

[1] لياس عقال، ميلود برني، إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحولات، مرجع سبق ذكره، ص 5 –6.

**ثانيا–العوامل الذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل اداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة او الظروف التي يمارس فيها العمل، ويمكن شرحها كما يلي: [1]

1–**القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات الى:

أ–**قدرات فطرية او موروثة:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها الى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي اما ان تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر وشخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب–**القدرات المكتسبة:** يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي ان يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

**2–الدافعية للعمل:** تشير الدافعية الى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي انها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف الى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى اخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

[1] نفس مرجع سابق، ص 6

ان العوامل التي تم التطرق اليها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما ان لهذه المحددات اوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة الى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية او رغبة الفرد في العمل كما ان الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا ان ننظر الى هذه المحددات نظرة شاملة ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، الا ان تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي ان لم يكن معها التعهد او المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في انجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما ان فردا اخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، الا أن عمله غير مهم له فهذا لديه تعهد او مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل.[1]

## المطلب الرابع: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

ان جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها ومن مؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية والتي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي:

**أولا–الفاعلية:** يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها انسجاما او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمار الموارد المتاحة لديها، ويمكن القول بان الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها او انها القدرة على استثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة.

[1] نفس المرجع السابق، ص7 .

اما (alvar) فقد بين الفاعلية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. مما سبق يمكننا القول ان قياس الفاعلية هي أداة ومؤشر لبيان مدى نجاح المنظمة في أداء الدور الوظيفي المقرر لها وذلك لان الفاعلية هي قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بينها وبين البيئة التي تنتمي اليها.

**ثانيا–الكفاءة:** يمثل هذا المؤشر الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وذلك لان المنظمة الهادفة للنمو لابد ان تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر لاسيما ان واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد المذكورة والكميات والنوعية اللازمة لأداء أنشطتها ويقصد بالكفاءة تطوير وسائل الإنتاج العصرية باستخدام التكنولوجيات الجديدة التي تمكن الإنتاج وتوزيع سلع اوحدة الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والكلفة كما يعني ادخال تقنيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإنتاج الاني لتحسين الإنتاجية.

ان مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الهداف التنظيمية، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة ويمكن القول بان أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم.... الخ) يعبر عن الكفاءة والفاعلية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي حددها ونظرا لان الأداء

يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات) أي ان الفاعلية هي تعظيم المخرجات او تحقيق الأهداف المسطرة، والكفاءة هي تدنية المدخلات او ترشيد استخدام الموارد لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:[1]

**- الأداء =الفاعلية الكفاءة.**

[1] نفس المرجع السابق، ص08.

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة والفاعلية معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين في ان واحد:

-درجة بلوغ الهدف (الفاعلية).

-الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

**ثالثا-الإنتاجية:** تعني الإنتاجية مقياس لحساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية ويتفق اغلب الباحثين على ان:

- **الإنتاجية =المخرجات /المدخلات.**

**رابعا-العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية:** ان هناك ترابطا وتداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول الى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة، ان تحقيق الكفاءة يعني تحقيق اعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية يعني ان تنفذ وتنجح في الوصول الى الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في مؤشرات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية، اذن تحقيق الكفاءة المتميزة وزيادة الفاعلية تعود لتطوير الإنتاجية والوصول الى استغلال أمثل للموارد المتاحة.

## المبحث الثالث: مفهوم وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة، قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات كما تعتمد نتائج تقييم أسس للإيجاد قرارات متعلقة بسياسات والإجراءات.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

### أولا–تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لأخر وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولا لمفهوم تقييم الأداء، حيث نجد:

–"هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، وهو الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة يتم من خلالها مهمة وكفاءة أداء الافراد لأعمال".

– "يقصد بتقييم الأداء مدى كفاءة الافراد لإنجاز أعمالهم، ويستند التقييم على أسس ومعايير موضوعية بحيث يكون نظام التقييم عادلا ويتم قياس وتقييم أداء الافراد لأغراض عديدة منها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يتم تقييم الافراد لأغراض أخرى منها الترقية والمنح والمكافآت عادية ومعنوية".[1]

–"هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وهو أحد الوظائف في إدارة الافراد الموارد البشرية في المؤسسات".

– ويعرف كذلك أنه " مركز ثقل المثلثين (مورد بشري–أداء–مستقبل) بشري –أداء –مستقبل".[2]

في حين يرى الباحث "باري ديسيلتر" الاداء انه "تقييم للأداء الحالي او الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد أنه عملية تتضمن:

–وضع واعداد معدلات للعمل.

–تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

– إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف التخلص من عيوب الأداء ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب

[1] محمد جمال الكفاف، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر، القاهر، الطبعة الأولى، 2007، ص229.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، أدارة الموارد البشرية، منشورة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، القاهرة، 1999، ص 274 .

ومما سبق يمكن القول انه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولهذه الدراسة يمكننا ان نستخلص التعريف التالي:

يعني تقييم الأداء، التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء الوظائف ذات مستوى اعلى وبمعنى اخر العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمته في انجاز الاعمال الموكل له، والمحتمل ان توكل اليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية. [1]

التقييم المعلومات المختلفة عن العاملين، وأيضا يساهم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

**ثانيا-أهمية تقييم الأداء:**[2]

نظرا للأهمية القصوى لعملية تقييم الأداء، تقوم معظم المؤسسات بتقييم عمالها يتجلى ذلك فيما يلي:

**1-رفع معنويات العاملين:** يعمل جو التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم لا تذهب سدا، بل هي موضع تقدير الإدارة، ولكن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره من رفع معنوياتهم.

**2-استمرارية الرقابة والاشراف:** ان تقييم الأداء وفق نظام محدد، ومواعيد محدد يستلزم الإدارة بتتبع منجزات العاملين، وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وذلك بالاحتفاظ بسجلاتهم لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم وذلك ما يضمن استمرارية الرقابة والاشراف.

[1] ديسيلتر جاري، **أدارة الموارد البشرية**، دار المريخ الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322 .

[2] عبد الله علي ، مطبوعة جامعية ،جامعة الجزائر، 2003، ص01 .

**3–دعم إجراءات الترقية والتحويل:** يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام الحوافز والمكافئات والعلاوات هي أيضا وسيلة لمعرفة العمال الذين هم بحاجة الى التحويل لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

**4–وسيلة الكفاءة لدى الرؤساء:** ان قياس الداء وتقييمه تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم اثناء العمل، والقيام بتحليل السلوك وطريقة الأداء مما يؤدي بهم الى القدرة على تقييم أدائهم للعمل وهاما ينتج عنه الحكم السليم للأمور ونظرة الرؤساء للمرؤوسين نظرة موضوعية.

**5–وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:** ان قياس الأداء وسيلة يستطيع من خلالها كل فرد داخل المؤسسة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف الموجودة في أدائه وإمكانية تحسينها.

**6–تنمية الشعور بالمسؤلية لدى المرؤوسين:** عندما يدرك الفرد ان اداءه او نشاطه موضع تقييم من قبل الإدارة او الرؤساء سينتج عن ذلك شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه نفسه وعمله، مما يجعله يعمل بكل جدية لإرضاء الرؤساء المباشرين. [1]

**ثالثا–اهداف تقييم الأداء:** تقوم المؤسسات بتقييم أداء عمالها وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة افرادها من جهة أخرى.

1–**اهداف مرتبطة بالأفراد:** وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

– الترقية للأفراد

–تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.

–الزيادة في دافعية الافراد، ورضا عن العمل

–خلق جو من الاتصال، وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

[1] نظمي شحاتة، أدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، عمان 2000، ص76.

-تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم امامهم، ودعم الثقة في النفس.

**2-اهداف مرتبطة بالمؤسسة:** تتمثل الأهداف المرتبطة بالمؤسسة فيما يلي: [1]

-تسهيل تخطيط القوى العاملة وعن طريق معرفة الافراد الذين يمكن ان يتقلدوا مناصب اعلى في المستقبل

-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها

-معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة، او تكوين مميز لتحسين كفاءتهم

-تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها

-القاء الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتكوين والنقل وغيرها يجب تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الموظفين الذين هم تحت اشرافهم، وبحسب الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية والتنمية لقدرات الافراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار الزهراء، عمان، الأردن، 1979، ص170.

## المطلب الثاني: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل اليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد ان يتم تعيين افراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة ان تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف الى المرؤوس الى اخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي ازمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:[1]

-1 فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

-**2** يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة.

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الاشارة الى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي:

أ-**دور المشرف في عملية التقييم**: يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الأشرف الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، المشرف يجب ان يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات

[1] سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1969، ص183.

أداء اعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فانه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، ولا يتحقق ذلك الا من خلال الالمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على المجموعة المشكلات التي قد تعترضه اثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها فنجد اثناء مجانبة واقع المنظمات ان اقسام هذه الأخيرة تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، الا انه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء اقسام العمليات.

ب-**خطوات تقييم الأداء:** يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

-تحديد الوظيفة وتعني ان هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

-أما تقييم الأداء فانه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعة.

-التغذية العكسية والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف به بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم واهمية واهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد اخر من الذكر. [1]

[1] ديسيلتر جاري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 327 -328.

## المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء قياسا للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف ناهيك على ان تقييم الأداء يتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية، اذ لا يمكن للمنظمة ان تباشر في تقييم الأداء دون أن تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف لأنها المدخل للفاعلية، ثم ان تقييم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق اهداف المنظمة.

لقد سلكت المنظمات عدة اتجاهات لتقييم الأداء حيث نجد: [1]

-لم تلتزم سياسة تقييم الافراد، ولا برنامج زمني لذلك، غياب أي تحديد للأهداف الارتجالية والعقوبة.

-بينما اتخذت منظمات أخرى مسلكا ثابتا وهو تقييم الأداء، وباعتماد اتجاه تقليدي يقوم على تركيز السلطات في المستويات العليا، واستخدام الإجراءات واللوائح كمعايير لتقييم الأداء.

- اتخذت منظمات أخرى اتجاها اخر في تقييم الأداء يدعي مداخل تقييم الأداء والتي تضم الإدارة بالأهداف والنتائج، إدارة الجودة الشاملة.... الخ

- وعلاوة على هذا فان طريقة تقييم الأداء التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة او اخر يعتمد على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

-الموضوعية.

-سهولة الاستخدام.

[1] على سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب القاهرة، مصر، 2001، ص102.

-السرعة في الأداء.

-القدرة على اظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء. [1]

الطرق التقليدية وتتضمن طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية طريقة التوزيع الاجباري في حين تتضمن الطرق الحديثة طريقة الاختبار الالزامي، طريقة الوقائع (الاحداث)الحرجة، قوائم المراجعة، الأداء المتوازن.

**أولا-الطريقة التقليدية لتقييم الأداء:** [2]

**1-طريقة الترتيب العام:** يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الافراد ترتيبا تنازليا او تصاعديا حسب أدائهم، وذلك من الأفضل الى الأسواء او العكس من خلال مقارنة كل فرد بغيره من الافراد حتى ترتب أعضاء المجموعة كلها.

أ-**مزايا هذه الطريقة:** تتميز هذه الطريقة على انها:

-سهلة التطبيق.

-التفرقة بين الكفء وغير الكفء تتم بطريقة واضحة.

ب- **عيوبها:** ما يؤخذ على هذه الطريقة نجد:

-الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية فقد يميل الى الذاتية في الترتيب والتقييم.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود اعدادا كبيرة من الافراد.

[1] نفس المرجع السابق، ص102.

[2] محمد عبد المحسن، توفيق تقييم الأداء، دار النهضة مطبعة الاخوة الأشقياء للطباعة، القاهرة، 1998، ص 68.

– لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حده. وفيما يلي نموذج لهذه الطريقة:[1]

**الشكل رقم (01): مقياس الترتيب**

1-____-11
2-____-12
3-____-13
4-____-14
5-____-15
6-____-16
7-____-17

**المصدر**: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار العرب، لبنان، بيروت ،1993، ص304.

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، اذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر 1و الأقل رتبة على السطر 20، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر 2، والاقل الثانية في الرتبة 19وهكذا الموظفين الأعلى رتبة.

**2–طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة)**: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة ازواج الموظفين، حيث تعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد، في نفس القيم ويتم ذلك من خلال زوجيات من المقارنة يحدد في كل منها الفرد الأفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الافراد تنازليا حسب أدائهم العام.[2]

[1] عمر وصفي عقيلي، إداء الأصول أسس ومفاهيم' مرجع سبق ذكره، ص180 .
[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار العرب، لبنان، بيروت ،1993، ص304.

| | | | |
|---|---|---|---|
| العامل (أ) | العامل (ب) | العامل (ج) | العامل (د) |
| بمقارنة العامل (ا) بالعامل (ب) | | وجد ان العامل (ا) هو الأفضل | |
| وبمقارنة العامل (ا) بالعامل (ج) | | وجد ان العامل (ج) هو الأفضل | |
| وبمقارنة العامل (ا) بالعامل (د) | | وجد ان العامل (ا) هو الأفضل | |
| و بمقارنة العامل (ب) بالعامل (ج) | | وجد ان العامل (ج) هو الأفضل | |
| و بمقارنة العامل (ب) بالعامل(د) | | وجد ان العامل (د) هو الأفضل | |
| وبمقارنة العامل (ج) بالعامل (د) | | وجد ان العامل (ج)هو الأفضل | |

وبتجميع نتائج المقارنة يمكن أن نتوصل الى الاتي:

-العامل (ج) هو الأفضل من العامل ومن العامل (ب) ومن العامل (ب) ومن العامل (د)، والعامل (ا) الأفضل من العامل (ب) ومن العامل (د)، والعامل (د) هو الأفضل من العامل (ب) وبذلك يكون العامل (ج) هو الأول، والعامل (ا) هو الثاني، والعامل(د) هو الثالث، والعامل (ب) هو الرابع.

ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى، لكن ما يؤخذ عنها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود اعداد كبيرة: وفيما يلي نموذج يوضح هذه الطريقة.[1]

[1] محمد عبد المحسن التوفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الاخوة الاشقاء للطباعة، القاهرة ،1998، ص68 .

**الشكل رقم (02): تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية**

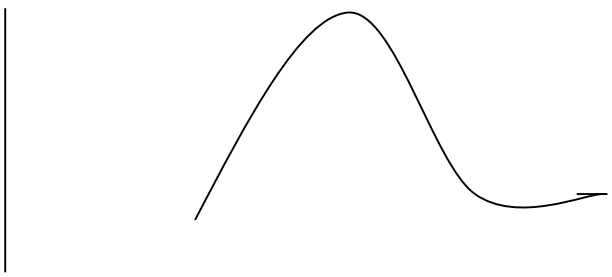
| الموظفين الذين تم تقييمهم | | | | | | الموظفين الذين تم تقييمهم | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مقارنة بـ | العامل "أ" | العامل "ب" | العامل "ج" | العامل "د" | | مقارنة بـ | العامل "أ" | العامل "ب" | العامل "ج" | العامل "د" |
| العامل"أ" | | + | + | + | | العامل"أ" | | − | − | − |
| العامل"ب" | − | | − | − | | العامل"ب" | + | | − | + |
| العامل"ج" | − | + | | + | | العامل"ج" | + | + | | − |
| العامل"د" | + | + | − | | | العامل"د" | + | − | + | |
| بالنسبة لجودة العمل | | | | | | بالنسبة للاختراع والابتكار | | | | |

**المصدر**: من اعداد الطالب بالاعتماد على:

-محمد عبد المحسن التوفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الاخوة الاشقاء للطباعة، القاهرة ،1998، ص68.

**3-طريقة التوزيع الاجباري**: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بان أي ظاهرة تميل الى التركز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل الآتي:

**الشكل رقم (03): التوزيع الاجباري**



**المصدر**: محمد عبد المحسن التوفيق، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص63.

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار ل 10 بالمئة التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختارل10بالمئة التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20بالمئة أخرى دون المتوسط ويبقى 40 بالمئة تعتبر هي المستوى المتوسط.

**– مزايا الطريقة:**

–سهلة الاستخدام أو التطبيق العملي.[1]

–تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح.

–أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة او التقديرات المتطرفة سوآءا بالزيادة النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم.

–تلافي عيوب التساهل والتعميم.

**ب _أما ما يعاب عليها:**

–انها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.

–انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد الممتازين ونسبة الافراد الضعفاء (10بامئة) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من منظمة لأخرى بالإضافة الى عدم سلامة الاخذ بها بالنسبة للوحدات التي تضم سوى عدد محدود من الموظفين.[2]

**4–طريقة التدرج البياني**: أو ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص بموجب هذه الطريقة يتم تحديد او حصر عدد من الصفات او الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل صفة

[1] محمد عبد المحسن توفيق، تقيم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص63.

[2] نفس المرجع السابق، ص 64.

من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل أداء الشخص مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة هي كالاتي:

| الصفات | العامل (أ) | العامل (ب) | العامل(ج) |
|---|---|---|---|
| الطموح | 3 | 2 | 3 |
| التعاون مع الزملاء | 2 | 3 | 5 |
| تحمل المسؤولية | 5 | 4 | - |
| المواظبة على العمل | 2 | 5 | 1 |
| العلاقة مع الرؤساء | 2 | 3 | 2 |
| القدرة على اتخاذ القرار | 5 | 3 | 2 |
| الانضباط في العمل | 3 | 4 | 3 |

وغالبا ما يعطي لكل صفة من الصفات السابقة خمس درجات بحيث يعبر رقم خمسة على مستوى والصفر على أدني مستوى، وعلى هذا الأساس فقد يحصل كل من العامل (ا)، العامل (ب)، والعامل (ج) على التقديرات السابقة والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، حيث يستخرج المتوسط الحسابي الذي يعكس التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة العامل.

أ _**وتتميز هذه الطريقة** بانها:

-سهلة الاستخدام.

-لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرين.

-تناسب تقييم الأداء الحكومي.

**ب _ أما ما يعاب عليها** فأن:

-الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره.

-ان عملية قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا او متشددا.

-قد تعطي اوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتماد النسبية. [1]

**ثانيا-الطرق الحديثة لتقييم الأداء:** يسمح هذا المطلب باعتماد طرق حديثة لتقييم أداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الاخرين، وتعد هذه الطرق الحديثة مقارنة مع الطرق السالفة الذكر (التقليدية)، كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين او الذين هم موضع التقييم، ومن اهم هذه الطرق نجد:

-طريقة الاختبار الالزامي (الاجباري).

-طريق الوقائع (الاحداث) الحرجة.

-طريقة قوائم المراجعة.

وأحدث طريقة في هذه الطرق الحديثة والتي ظهرت مؤخرا هي طريقة الأداء المتزن، والتي سنتطرق اليها بنوع التفصيل:

**أ-طريقة الاختبار الإلزامي:** تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطبيعية في الفرد وتتكون استمارة التقييم

[1] نفس المرجع السابق، ص64.

من مجموعة من الجمل تحتوي كل منها على أربع جمل اثنان منها تمثل الصفات المرغوبة، واثنان تمثل الصفات الغير مرغوبة حيث يتم وضع علامة أمام العبارة الأكثر انصافا للشخص.

1-هذا الشخص يحب العمل ويقدسه.

2-يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

3-كثير الكلام وقليل التنفيذ

4-تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون ان يعمل.[1]

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثتنين تعبران على النواحي الطيبة فبي الشخص، واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه، ويطلب من المشرف ان يضع علامة امام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارة الأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح او في غير صالح الموظف، الا ان اهمية واوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

**-مزايا الطريقة:** تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف ام لا، كما انها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بكل جاد، واجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل، ورغم تلك المميزات فان هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا للأسباب الاتية:

-صعوبة فهمها وتطبيقها.

-عدم ضمان سرية الاوزان التي تصفها الإدارة.

-تحتاج الى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.

-تشير معارضة الرؤساء المشرفين لان النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.

[1] أحمد سيد مصطفى، المدير والمهارة السلوكية، دار الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص.160

**ب–طريقة الوقائع (الاحداث الحرجة):** والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح او فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيراتها على العمل بالسلب او الايجاب، وتتميز هذه الطريقة كونها:

–تقلل من تحيز الرئيس في التقييم.

–تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث انها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل.

–الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي. [1]

**ج–طريقة قوائم المراجعة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة امام كل سؤال اما بنعم او لا حسب رايه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على ان تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم ان ما يميز هذه الطريقة هو أنها:

–سهلة الاستخدام.

–الدقة والموضوعية وتلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفا لرئيس المشرف لدرجة تقييد عنصرين العناصر لسريته.

–**أما يعاب عليها** هو أنها:

[1] نفس المرجع السابق، ص161.

تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في اعدادها ومعالجتها، بالإضافة الى المعرفة العملية والدقة الفائقة، لان امر تجميع وتحليل عددها من العبارات وتقدير اوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومساهماته يعد أمرا صعبا جدا لاسيما إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جدا.

نظرا للطبيعة الفطرية والتركيبة التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل ادارته، وبالتالي قد يخطئ او يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص162 .

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل تمّ استعراض والتطرق لتعريف المورد البشري والأداء ثم تقييم أداء العاملين كونها محصلة لعملية تقييم أداء الموارد البشرية والتي تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل والظروف الملائمة للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل. وقد أشار الطالبان إلى مجموعة الدّراسات والآراء والأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزّوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالمورد البشري إلاّ أنّ الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة فالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عامليها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطوّرها مستقبلا، كما تعتمدها كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ... إلخ.

**مقدمة الفصل:**

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الخاصة والحكومية، وذلك بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل المنظمات الخاصة والحكومية، واقرارها بأهمية التدريب وأثره على رفع كفاءة أداء وانتاجية العاملين، وفي هذا السياق، احتوت محاور هذا الفصل على المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية للتدريب.**
- ✓ **المبحث الثاني مكونات وأنواع وأساليب التدريب.**
- ✓ **المبحث الثالث مراحل العملية التدريبية.**

**المبحث الأول: ماهية التدريب**

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمة الخاصة والحكومية واثار مختلفة على أداء المورد البشري كونه المحركات الرئيسية لقدرات الأفراد لذلك أخذنا بعض التعاريف حول التدريب في المنظمة وأثره على أداء العاملين في المنظمة.

## المطلب الأول: تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال ومنها:[1]

– **تعريف فيلبوا** «التدريب هو نشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارات الفرد لأداء عمل معين".

– **تعريف عبد الرحمان الباقي** " التدريب هو البرنامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة والمهارة لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".

–**تعريف عمر وصفي عقليي**" التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق نطاق معرفة للأداء الكفاءة من خلال التعليم لرفع مستوى ككفاءة وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيه كمجموعة عمل".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط الأتية:

- ✓ أن التدريب نشاط انساني.
- ✓ هو نشاط مخطط من مجموعة برامج لتعليم الموارد البشرية.
- ✓ الهدف منه رفع مستوى المهارات والمعارف والخبرات الأفراد.
- ✓ أن مسؤولية التدريب تقع الرئيس المباشر للفرد أو شخص المفوض له.
- ✓ أن التدريب نشاط مستمر.
- ✓

[1] صلاح عودة، أدارة الأفراد. الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس، 1994، ص27.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي:

"التدريب هو نشاط انساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكيتهم. وتقع المسؤولية على الرئيس المباشر للفرد".

وهناك بعض المصطلحات لها علاقة بالتدريب تتمثل في:[1]

**1-التعليم**: "يقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته".

ومن الناحية العلمية يمكن التميز بين التدريب والتعليم من حيث التعليم أوسع نطاقا يستعمل في المؤسسات الأكاديمية أما التدريب ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الأفراد.

2-**التنمية**: " تعرف بأنها أعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الادارية التسلسلية".

وعلى الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم الا المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الأخر. فالتدريب موجه للحاجة اليومية للفرد التنمية فتركز على الوظائف المستقبلية في النظيم.

**3-الإعداد**: "هو التدريب السابق للتوظيف للدلالة على تعليمات كتدريب والتعليم وتستهدف اضافة معلومات والمعارف جديدة للفرد ويبدأ الاعداد حيث ينتهي التعليم كما يبدأ التدريب بعد انتهاء الاعداد بالنسبة للفرد".

**4-التأهيل**: يتمثل هذا الأخير في خدمات مهنية تقدم للعاجزين وهذا لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي وأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم.

[1] يرقي حسين، نظام التدريب وتقيم فعالية في المؤسسات، رسالة ماجيستر علوم التسيير تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص08.

## المطلب الثاني: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسة هي:[1]

**–التدريب نشاط مستمر**: وليس كماليا لفترة معينة أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الإدارة وتصرف عنه باختياره ولكنه نشاط ضروريا داخل المنظمة.

**–التدريب نشاط متغير ومتجدد**: أي أنه يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة ومن ثم لا يجوز أن يوضع في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير والتجديد هو الأخر.

**–التدريب نشاط اداري وفني**: فباعتباره عملا اداريا أي تتوفر فيه مقومات العمل الاداري الكفء ومنها وصع الأهداف الأساسية والسياسية، أعداد الخطط والبرامج وتوفير الموارد البشرية والمادية، وأخيرا توفير الرقابة المستمرة ، ويعتبر عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة وأهمها خبرة التخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية

**– التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية**: حيث يستند التدريب على المقومات ادارية والتنظيمية ومنها:

1–وجود خطة للعمل وتحديد الاهداف والأنشطة.

2–توفر الامكانيا والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

3 –توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقيم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

– **التدريب نظام متكامل**: ويقصد بذلك أن هنالك تكامل وترابط في العمل التدريبي فالتدريب ليس نشاط عشوائيا من جانب كما أنه لا ينبع من فراغ، لا يتجه الى فراغ من جانب أخر ويمكن ايضاح التكامل في

في المدخلات التدريبية والتي يقوم عليه التدريب كما يلي:

–الأفراد المطلوب تدريبهم.

[1] عمار بن عيشي اتجاهات التدريب وتقيم أداء الأفراد، دار السلام للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012، ص79.

-الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها للمتدربين.

-المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

والتكامل في الأنشطة التدريبية وتقوم بها الادارة التدريب من خلال:

-توصيف وتحليل الاوضاع التنظيمية والإدارية.

- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-والتكامل في نتائج التدريب حيث نجد:

-النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض التكاليف وتحسين النتائج.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك التدريبي الجديد للمتدربين.[1]

-النتائج البشرية المتمثلة في اعداد متزايد للعاملين الذين تتوفر فيهم كل الخبرات المكتسب في التدريب.

## المطلب الثالث: أهمية التدريب

اعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات والذي قد بعوض النقص في بعض الموارد الأخرى خاصة إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية وفعالية لإنجاز مهامه وهذا ما فرض على المؤسسات وجود عملية التدريب المستمر، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى وأهمية التدريب.

وتكمن أهمية الرئيسية للتدريب بالنسبة للمنظمة في:

- اكتساب الفرد المهارة والمعلومات والخبرات التي تنقصه.

- تحسين وصقل المهارة والقدرات الموجود لدى الفرد.

[1] يرقي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 08.

– اعداد الأفراد الذين تتوفر لديهم الاستعداد للترقية في السلم الوظيفي.

–تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.

– تطوير امكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

– توثيق العلاقة بين الادارة والأفراد.

كما يمكن استخلاص الأهمية فيما يلي:[1]

– الزيادة في الإنتاج.

–اقتصاد في النفقات.

– قلة في دوران العمل.

– رفع معنويات العاملين.

– توفير القوة الاحتياطية في المنظمة.

– تقليل من حوادث العمل.

– يؤدي التدريب الى استمرارية التنظيم واستقرار.

[1] يرقي حسين، مرجع سابق، ص09

## المبحث الثاني: مكونات وأنواع وأساليب التدريب

التدريب له عدة أشكال وأساليب يعتمد عليها في تطبيق العملية التدريبية، كما يختلف التدريب من منظمة لأخرى حسب نوع التدريب المتبع داخل تلك المؤسسة العامة والخاصة حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مكونات وأنواع ومختلف الأساليب.

### المطلب الأول: مكونات التدريب

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات:

**أولا–تحليل الاحتياجات**: وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- هناك حاجة مؤكدة للتدريب.
- تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.
- جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:
  - المدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.
  - المتدربين وباعتدادهم وأماكنهم ومها ارتهم وإمكانياتهم وحاجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.
- اختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والطموحة.
  - أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية، اجتماعات تلفونية، أو عن طريق الأنترنت...الخ). [1]

[1] مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58

**ثانيا–تحليل المعلومات:** إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي تفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافيا، مفصلا، شاملا، مت اربطا، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعين بالآتي:

**–الاستبيانات:** يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات عن المشكلة المعينة (عمال، مشرفون، متعاملون من موردون أو مشترون أو مستهلكون، مديرون...الخ).

**–المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية وأحيانا للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وبتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت وسرعة انجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

**–الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل الى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

**–عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعليا على مجال الدارسة.

**–السجلات والتقارير:** للخروج بتصور أشمل عن نشاط وسير العمل في المؤسسة لكل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطروقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهري

للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحه. [1]

## المطلب الثاني: تصنيفات التدريب

حيث قامنا بتصنيف التدرب الى عدت تصنيفات حيث سنقوم بالتحدث على ثلاثة تصنيفات وهي كتالي:

**أولا: التدريب من حيث الأهداف:**

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

. **تزويد المعلومات:** أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.

**. التدريب على المهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.

. **تكوين الاتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد وتقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

**. التدريب للترقية:** وذلك بإعداد الفرد إعداد جيدا لممارسة المهمات التي بتطلبها العمل الجيد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.[2]

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص226.

[2] مدحت أبو ناصر، إدارة العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص70.

**. ثانيا: التدريب حسب مكانها:**

وينقسم إلى قسمين هما:[1]

**1. التدريب داخل المنظمة** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمديرين من الداخل و الخارج لشركة و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ،ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة و في هذا الأسلوب يتاح للمدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز هذا النوع بتماثل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

**2. التدريب خارج المنظمة** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات متاحة بشكل أفضل خارج الشركة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

*أ* . شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

ب . برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف من مجالات تهتم بها الدولة.

**. ثالثا: التدريب حسب نوع الوظائف ينقسم إلى:**

[1]. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط5، مصر 2001، ص327.

**1. التدريب المهارى والفني**: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة أو الميكانيك والصيانة واللحام والسمكرة وغير هذا وتتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية أو غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم).

**2. التدريب التخصصي**: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية إنما تركز على حل المشاكل المختلفة أو التصميم الأنظمة، والتخطيط بها أو متابعتها واتخاذ القرار فيها.

**3. التدريب الإداري**: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافين اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشراقية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.[1]

## المطلب الثالث: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب بمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بن أساليب التدريب نذكر:

**– تدريب الحساسية**: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إد ارك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما بهدف

[1] نفس المرجع السابق، ص327 .

إلى تطوير المعارف والقيم الاتجاهات وتنمية مها ارت سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي والتعلم. [1]

**–التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي بعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وارشاده أثناء تأدية عمله، وذلك تقلل التكاليف على المؤسسة بحث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا بتوقف أثناء فترة التدريب.

**–دارسة الحالات:** تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية ،وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في د دارسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه تعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرة العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فأنه بمكن مقارنة الحلول التي نقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية واعطائها للمتدربين.

– **أسلوب المحاضرات:** فعن طريق التدريب من خلال المحاض ارت بمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزاياها التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك تنعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين. كما أنه من الممكن تنظمها بدقة مما بساعد على ت اربط الأفكار ببعضها البعض

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347.

ومع ذلك فإن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب بفوق مازياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا بوجد معلومات مرتدة من الحاضرين. واذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا بتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرون، واذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا تعني أن بكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين.

ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقه المناقشة مما يتيح للمحاضر أن بحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوافر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن سند للمتدربين بعض القراءات وأيضا بمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة.

**-المؤتمرات:** المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشتركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين بكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غبر سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاض ارت وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما تعتمد على مدى مساهمة المتدربين فبه، حيث يتم التدريب من خلال دارسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض. [1]

[1] زهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 263 .

-**أسلوب تمثيل الأدوار**: تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن بلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له نتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي بلعب دور الأب تحاول أن بسلك كما بسلك الأب وبذلك يتعلم ،والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس بتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي علبه عملية التعليم...الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختبار موقف ما بحيث بلعب كل متدرب دوار محددا فاذا أجاد كل متدرب د وره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن تتعلم الكثير.[1]

**-أسلوب المباريات الإدارية**: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغ ار لواقع مستمد من البيئة الإدارية.

وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لم أرعاه الظروف المتغيرة.
- التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- تكوين نظام للمعلومات وتطويره.
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.

**-التعليم المبرمج**: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها بتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمها ارت اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتبها بعناية واختبارها مسبقا. وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم ستجببون بشكل إيجابي لكل خطوة من

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 281.

سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، وبتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى التمكن للمعارف والمها ارت المطلوبة.

**-تمارين سلة البريد:** تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا [1]خلافية، وذلك لدارستها قبل أن يبدأ التدريب.

ثم بعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارت أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيا وحتى يكون هناك ضغط مماثل ما بتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها.

**-تهييج الأفكار:** في طريقة تهييج الأفكار والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفرد المجموعة توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفرد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب.

[1]زهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص265.

## المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبة

لا شك أن العملية التدريبية القديمة كانت روتينية وآلية ولا تحضا بالاهتمام المطلوب كما هو الآن، حيث أصبحت تمر بأربع مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى، وهي كما يلي:

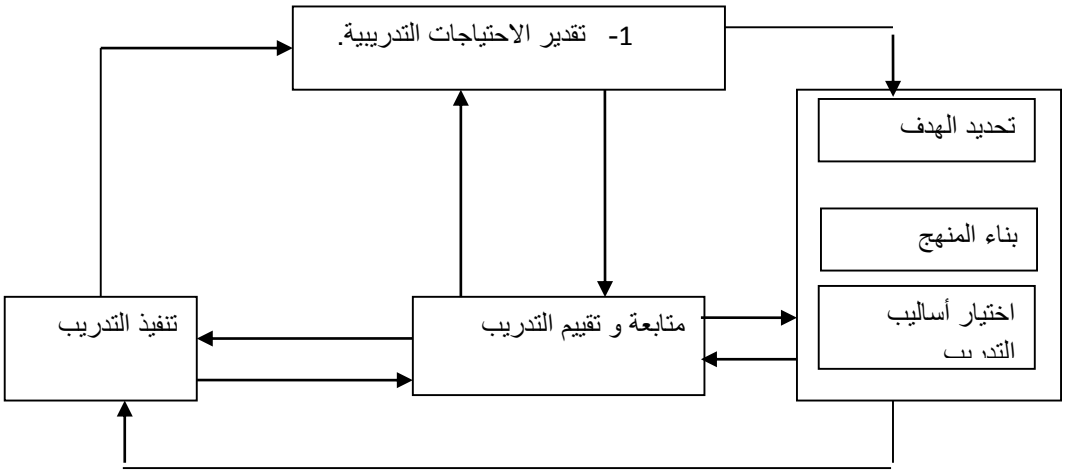
-تقدير الاحتياجات التدريبية.

-تصميم وتجهيز التدريب.

-تنفيذ التدريب.

-تقييم التدريب.

**الشكل رقم (04): دورة حياة التدريب**




**المصدر**: توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر ،2003، ص 52.

ويمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل من خلال المطالب التالية.

## المطلب الاول: تحديد الاحتياج التدريبي

### أولا: مفهوم تحديد الاحتياج التدريبي:[1]

هو دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات، وخبرات ومعلومات تم تحديدها بناءا على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف وماهي التغيرات المطلوبة بين أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يحقق هدف المنظمة يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

**ثانيا: فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسة:**

1) يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.

2) يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.

3) يساعد على تصميم برامج التدريب الموجه للنتائج.

4) تحديد المستهدفين من التدريب.

5) تحديد نوعية التدريب.

6) يوفر وثائق ومواد للتدريب.

7) يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

8) يساعد المدربين على برنامج يلبي احتياجات المتدرب بدقة.

[1] المرجع سابق ذكره، ص 264

9) يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب وهي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبيا بدلا من الموضوعات كبيرة الأهمية.

**ثالثا: المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:** [1]

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب.
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.
- يسهل الاتصال بين المؤسسة والجماعات التدريبية.
- الترويج للمجلات الجديدة في التدريب.
- وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:
- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة وإحصائيات العاملين وتقارير التدريب، الأداءُ والقرارات الخاصة بالقوى العاملة
- المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسئولين الرئيسيين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الإنسان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

[1] توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، مرجع سبق ذكره، ص52.

**رابعا: مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية:** [1]

-أ ) على مستوى الوظيفة: الاحتياج على مستوى الوظيفة يوجه لتحديد المعارف، المهارات، و الاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما، و لإجراء ذلك من الضروري القيام بالتالي:

- تحديد طبيعة ومحور المهام والعمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة)، الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة الغرض من التحليل يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعينة.

- مساعدة الموظف في تحديد أهم هذه المهام.

وينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداء لكل واحدة من هذه المهام التي يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.

- تحديد المهام التي تعطى الأولوية في البرنامج التدريبي، ويعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاثة اعتبارات هي:

* الأهمية النسبية لكل مهمة.

* معدل تكرار القيام بالمهمة.

* مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

لذلك تتمثل أهمية الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبيا والتركيز على الأكثر أهمية والأكثر تكرار والتي يمكن تعلمها.

ب) على مستوى الفرد: تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات بين مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات الموجودة غالبا والمستوى المأمول للشخص المعني بهام وظيفة م، وبما أن الهدف

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص335.

النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم، فان هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق، وتتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في أنها تساعد المدرب على تحديد:

* من يحتاج إلى تدريب.

* ما الذي يحتاج اليه التدريب.

*كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل.

## المطلب الثاني: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي[1]

هنا تقوم المنظمة بالوضع البرامج وتصميمات الأولية لعملية التدريب وتجهزها لتطبيقها على ارض الواقع داخل المؤسسة حيث تقوم بالتحديد كل من الأهداف التالية:

أ) **–تحديد الأهداف**: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيق من البرنامج التدريبي، ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه.

**–صياغة أهداف المحتوى**: يتم توضح الأشياء التي يكون المتدرب قادرا على ادعها بانتهاء الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

*المعارف: على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء إلى أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعا من المعارف، واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين وتلك التي ترفع من درجة الوعي والفهم العام لديهم.

[1] نفس المرجع السابق، ص 348

* المهارات: هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدول في التعلم وأقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بإمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

## المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية[1]

بعد جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان قاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

أ) وضع الجدول الزمني وإعداد تجهيزات التدريب وتجهيز المطبوعات:

* وضع الجدول الزمني: ويتضمن ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

ب) التجهيزات التدريبية: يجب إعداد ما يلي:

- اختبار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات في كل البرنامج.

[1] نفس المرجع السابق، ص349

* تجهيزات المطبوعات: وتتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا.

- إجراءات الطباعة والتجليد.

- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين.

**ب)** متابعة المتدربين والمدربين:[1]

* متابعة المتدربين: وتكون كما يلي:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.

- التأكد من موافقة المؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي.

- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن أسماءهم، مؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

- المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

*متابعة المدربين: وتكون المتابعة كالتالي:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.

- تقديم المدرب للمتدربين.

- متابعة سير المحاضرات ودور المدرب في الوقت المناسب.

-دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

**ج)** افتتاح البرنامج وإرشادات متعلقة بسير البرنامج:

* افتتاح البرنامج: ويتضمن ما يلي:

[1] نفس المرجع السابق ذكره، ص350

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.

- شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المتدربين.

- التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة منها.

- فسح المجال للتعارف على بعضهم البعض.

* الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: وتكون كما يلي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

- العمل على حل مشاكل المتدربين وذلك من خلال احترام قدراتهم وإدماجهم في الأنشطة التدريبية والتعرف عليهم بشكل جيد.

- محاولة التعرف على وجهات نظر المدربين والمتدربين في سير البرنامج التدريبي والحصول على التغذية العكسية.

* ما هو دو المدربين الآخرين الذين يدربون في نفس المجال في المحتوى المقترح؟

**هـ) –**تصنيف المحتوى التدريبي: في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات).

ولذلك يتم تقييم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية:

–ترتيب المحتوى التدريبي: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع تم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوع ثم تحديد الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي، ويكون ذلك إلى حد ما وفقا للتدريب المنطقي من وجهة نظر المتدرب. وفي معظم الأحيان يكون التدريب وفقا للاتي:[1]

* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

* ظروف المتدرب (الخلفية والإلمام بالموضوع' الزمن المتاح)

[1]عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص269 .

* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

* من العام إلى المحدد.

* من المختصر إلى التفصيلي.

* من المعلوم إلى المجهول.

* من النظري إلى العلم.

– اختيار الأسلوب المناسب: لتدعيم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي ثم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي وعدد المتدربين ومستواهم ووقت التدريب.

والمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب الفعال لتحقيق الهدف.

– تحديد الزمن اللازم: وهذا لتحقيق كل جزء من أجزاء المحتوى لإعداد الحقائب التدريبية.

مفهوم الحقيبة التدريبية: هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجالات في مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة.

عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته:

زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:

–تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.

–أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.

–وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

–تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

–زيادة الفاعلية من خلال المدرب: يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

-توفر الخبرة والمعرفة والمعرفة بالعمل الذي يقوم بتدريبه.

-توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.

-توافر المكافآت والحوافز المادية المناسبة.

-تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.

-توافر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرامج والمتدربين.

-توافر الرغبة والحماس لديه.

-قدرته على مواجهة الآخرين.

- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.

- زيادة الفعالية من خلال البرنامج التدريبي:

يجب أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

-ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازمة لتزويد المتدربين بها.

-تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.[1]

-تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.

-خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.

-اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.

-توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.

[1] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص355.

## المطلب الرابع: تقييم التدريب[1]

**أولا: مفهوم تقييم التدريب:** "هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، والعمل على تفاديها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فعاليته بصورة مستمرة".[2]

**ثانيا: أهداف متابعة وتقييم التدريب:** حيث نجد:

-التأكد من نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافها، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.

-معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين ولاءمتها للهدف من التدريب.

-التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.

-التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.

-متابعة التطور العلمي في المجال الذي يعملون فيه.

**ثالثا: مراحل تقييم التدريب:** تجدر الإشارة أن هناك عدة طرق للتقييم، سواء من خلال تقييم البرامج التدريبية أو تقييم المدربين، أو تقيم المتدربين كما يلي:

**-تقييم البرامج التدريبية:** تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم، بدءا من أهداف البرنامج العامة والتفصيلية، مرورا بعناصر الزمان والمكان والتجهيزات والخدمات، انتهاء

[1] عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقيم الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

بموضوعات البرنامج وأساليبه وأدواته المساعدة، لذا يجب أن تولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات وتعزيزها.

**–تقييم المدربين:** يعتبر المدربون أحد الأركان الهامة في العملية التدريبية، بل أنهم الركن الأساسي في الحقيقة، لأنهم هم القادرون على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال، لذلك ينبغي إخضاعهم لعملية تقييم شاملة وحقيقية وتتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل وهي:

–تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب، اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف من خلاله عن قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.

–تقييم المدربين خلال التدريب ويكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى، حيث يتسنى لإدارة ––– التدريب متابعة أداء المدربين ونقاط قوتهم وضعفهم، وكذا تكوين صور موضوعية حول سبر الآراء.

–التقييم فور انتهاء التدريب حيث يتم غالبا باللجوء إلى استبيان وجهات نظر المتدربين في مدربيهم.

**– تقييم المتدربين:** تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي:

* تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج الذي سيقدم للمتدربين هم بحاجة اليه فعلا، وأنهم فعلا تتوافر فهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج

* ومتابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي: وهذا يعني متابعة المتدربين وسلوكهم بمعرفة الجهد المبذول منهم، وتتبع المواد التدريبية ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء، كما يمكن تقييم المعلومات والخبرات التي اكتسبوها ومدى التحسن في مستواهم والتغير الذي طرأ على سلوكهم.[1]

* التقييم فور إنتهاء البرنامج التدريبي: حيث يهدف هذا التقييم للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج وبين النتائج المحققة أو الفعلية.

[1] مرجع سابق ذكره، ص134

* التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي: حيث تتراوح عادة فترة التقييم بين ستة أشهر وسنة من إنتهاء البرنامج التدريبي، وتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.[1]

**رابعا: طرق تقييم التدريب:**

1- الامتحانات.

2- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

3- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدربين.

4- تقارير تقييم الأداء.

5- التجربة.

**خامسا–عناصر التقويم وفعالية التدريب:** تتمثل هذه العناصر في:

-الاختبارات في نهاية البرنامج التدريب والتطبيقات على ما يهدف إليه البرنامج التدريبي.

-تقييم المدربين والمشرفين على المتدربين.

-درجة التقدم في أداء المتدربين بالمنظمة.

-قياس وقت تحقيق أهداف المنظمة بعد التدريب مقارنة بالوقت قبل التدريب.

-قياس الخبرات والمهارات والمعلومات بعد التدريب.

-دراسة منحنى التعلم بالنسبة للمنظمة. [2]

[2] نفس المرجع السابق، ص135.

**خاتمة الفصل:**

لقد قمنا من خلال هذا الفصل التعرف على مضمون العملية التدريبية، بدءا من جمع المعلومات وصولا إلى تنفيذ وتقييم التدريب، حيث تستطيع المؤسسة من خلاله الوصول إلى أقصى الأهداف بأقل التكاليف، ومن خلال التطرق لأبعاد التدريب ومراحل العملية التدريبية نستطيع أن تقول إنه يعتبر خيار استراتيجي، وعلى المؤسسة استخدامه لصالحها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع وذلك بتدريب عمالها واطلاعهم على كل ما هو جديد.

**مقدمة الفصل:**

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع تدريب الموارد البشرية وأهميته البالغة في تحسين أداء الموارد البشري، وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع، واخترنا مديرية المصالح الفلاحية وبالتحديد فرع المديرية بالمدية ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكونه مؤسسة ناجحة ذات مكانة على المستوى الوطني، ولكونه يشغل عدد كبير من الأيدي العاملة والتي هي نواة بحثنا.

وبعد الدراسة النظرية التي قمنا بها خلال 6 أشهر استدعيت إجراء التربص التطبيقي لدى هذه المؤسسة من اجل إتمام الجزء النظري الذي تطرقنا إليه فبالنسبة لنا فترة التربص تعتبر أول احتكاك بميدان الشغل والتي مكنتنا من فهم مهام وهيكلة المؤسسة ومعرفة الطريقة والعمل الميداني فيما يخص تدريب الموارد البشرية وبهذا يمكننا إثراء معرفتنا النظرية حتى نجسدها في الواقع العملي والتطبيقي.

وسنبدأ أولا بتعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، ثم سنتطرق إلى أصناف التدريب المطبقة في المؤسسة وعلاقتها بأنشطة الموارد البشرية، وكذا مدى نجاعة هذه الأخيرة في تحسين أداء الموارد البشرية، وجاءت محاور الفصل كالآتي:

- ✓ **المبحث الأول: التعريف بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية.**
- ✓ **المبحث الأول: عرض نشاط مصلحة إدارة الوسائل.**
- ✓ **المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.**

## المبحث الأول: التعريف بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية

### المطلب الأول: تقديم مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

تقع المديرية بشارع سلفادور ألندي وهي الادارة الأولى المسؤولة على كل نشاطات القطاع الفلاح، وهي تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، من مهامها الرئيسية الحافظ على المكتسبات والعقار الفلاحي وتسهر على تطبيق البرامج التنموية ومتابعتها ميدانيا.

### المطلب الثاني: مهام مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

**أولا: مهام مديرية المصالح الفلاحية:**[1]

- التنسيق بين مختلف المصالح والفروع الفلاحية على مستوى الدائرة.
- السهر على تطبيق برامج التنمية المسطرة.
- الحفاظ على العقار الفلاحي.
- المساهمة في المشاريع المتعددة القطاعات كالمشاريع الجورية.

**ثانيا: كيفية التنسيق بين هياكل هذه المصلحة على مستوى فروعها المختلفة:**

تتكون مديرية المصالح الفلاحية من (05) مصالح على المستوى الولائية و19 فرع على مستوى الدائرة، زيادة على إطارات بالبلديات (المرشدين الفلاحين)، أول تنسيق يكون بين هذه المصالح لأن نشاطاتها مرتبطة ببعضها البعض أما العلاقة التي بالفروع الفلاحية المتواجدة عبر الدوائر فهي تكمن في جلب المعلومات الخاصة مثلا بالمواسم الفلاحية كالحرث والتوصيات اللازمة في ميدان تطبيق التقنيات الجديدة أو المشاريع المبرمجة.

[1] من وثائق المؤسسة.

## المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية بالمدية

### أولا: التنظيم الإداري:[1]

تتكون مديرية المصالح الفلاحية من حيث تعداد العمال على 250 عامل موزعون على مستوى تراب الولاية مصنفين حسب الأسلاك التالية:

- الوظائف العليا منصب واحد (المدير).
- الأسلاك المشتركة: 46 موظف.
- العمال المهنيون والسائقون: 08 موظف.
- المناصب التقنية من بياطرة وتقنيين للقطاع: 160 موظف.
- العمال المتعاقدون بالتوقيت الكامل: 22بالتوقيت الجزئي: 10 موظف.

عمال في إطار التشغيل من قبل الدولة موزعين على مستوى هياكل المديرية عبر تراب الولاية: 27 موظف.

كما تحتوي المديرية على(05) مصالح على المستوى الولائية (مصلحة الادارة والوسائل، مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية، مصلحة مفتشية البيطرة وحماية النباتات، مصلحة تنظيم الإنتاج الفلاحي، مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات.

### 1-مصلحة الادارة والوسائل:

تشرف هذه المصلحة على جميع الوسائل المالية والمعنوية للمديرية وتسير مواردها البشرية الهامة المتواجدة على مستوى المقر والموزعة أيضا على مستوى أقسام فروع الفلاحة عبر الولاية.

**يوجد بها مكتبين:**

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.

[1] من وثائق المؤسسة.

- مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

**2-مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية:**

تختص هذه المصلحة بإحصاء الأراضي ومساحاتها وأنواعها إحصاء الزراعات وكمية المنتجات الفلاحية والنباتية والحيوانية، كما تحاول إحصاء المواد البشرية (اليد العاملة للفلاحين) لأجل تدعيمهم وكذا إحصاء العتاد الفلاحي الذي يحتاجه الفلاحون، فهذه الإحصاءات والحسابات تمكن المديرية من معرفة الطاقات والإمكانيات التي تملكها الولاية فضلا عن النقائص التي تحاول إدراكها.

**يوجد بها مكتبين:**

- مكتب الإحصائيات الفلاحية: القيام بإحصاء الإنتاج الحيواني والنباتي على مستوى الولاية
- مكتب التحقيقات الاقتصادية: القيام بخرجات ميدانية من طرف تقني ومهندسي المصلحة كالتحقيقات الخاصة بإنتاج الحبوب والبطاطا وحساب مردوديتها والعتاد الفلاحي على مستوى الولاية.

**3-مصلحة مفتشية البيطرة وحماية النباتات (SIVP):**

تقوم بالتفتيش البيطري والإشراف على جميع المذابح داخل تراب الولاية وهدفها الرئيسي هو المحافظة على الصحة الحيوانية كما تساعد على تقوية الإنتاج الحيواني عن طريق التلقيح الاصطناعي والعادي قصد توفير حاجيات الولاية بقدر الإمكان من ناحية الحليب ومشتقاته واللحوم بأنواعها.

**- مكتب المفتشية البيطرية:** يتكون من 02 مكاتب:

- مكتب المفتشية البيطرية: تسهر على مراقبة ومتابعة كل أمراض الحيوانية (الكلب، السل....) لتفادي انتقالها لأي إنسان المحافظة على صحة الثروة الحيوانية، مراقبة الأدوية البيطرية: القيام بمتابعة تاريخ الإنتاج ومدة صلاحياتها والنظافة الغذائية.

- مكتب مفتشية الصحة النباتية: تقديم الإرشادات فيما يخص النباتات الزراعية من الأمراض (الفطرية والعضوية ....)، اكتشاف الأمراض المتعلقة بالنباتات وكيفية معالجاتها، تنظيم الحملات الكبرى لمحاربة الآفات التي تمس المحاصيل الزراعية (الجراد، القوارض، الطيور الضارة بالمحاصيل الزراعية).

**4-مصلحة تنظيم الإنتاج الفلاحي:**

تشرف على جميع عمليات الإنتاج الفلاحي بصفة مباشرة وغير مباشرة المتابعة الميدانية للإنتاج الفلاحي من ناحية مكافحة الأمراض المختلفة والأعشاب الضارة .... الخ.

الإشراف على موسم الحرث والبذر والحصاد والدرس وتزويد الفلاحين بوسائل الإنتاج يوجد بها 03 مكاتب:

- مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية.
- مكتب التكوين والتحسين والتشغيل الفلاحي والإرشاد.
- مكتب التنظيم والتقييس.

**5-مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:**

من مهام هذه المصلحة:

- التنظيم العقاري والتنمية الريفية.

-التموين وتمويل المشاريع الفلاحية (شق الطرقات، حفر الآبار، بناء محاجز مائية.... الخ).

- متابعة البنايات والكهرباء الريفية للفلاحين والعمل على توفير مياه الري كمياه السدود والمحاجر المائية وحفر الآبار العميقة والمتوسطة.

- متابعة مخططات التعمير للمحافظة على الأراضي الفلاحية.

- استصلاح الأراضي وتوزيعها والاستغلال العقلاني في تسييرها.

يوجد بها 03 مكاتب:

- مكتب الاستصلاح والتنظيم العقاري.
- مكتب ترقية الاستثمارات ومتابعة المشاريع.
- مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.

بالإضافة الى 5 مصالح يوجد 19 فرع فلاحي موزعة على 19 دائرة بالولاية زيادة على إطارات بالبلديات (المرشدين الفلاحيين).

حيث تكمن مهماتها في جلب المعلومات الخاصة مثلا احتياجات الفلاحين، البرامج الوطنية، خصوصيات المنطقة، بالإضافة إلى الإرشاد الفلاحي حيث يقوم المرشد الفلاحي بعمليات تحسيسية للفلاحين خلال مرحلة الحرث والبذر، نزع الحشائش الضارة، الحصاد والدرس.

كم يقوم بحصر المشاكل التي تعوق تطوير المزارع ورفع مستوى الإنتاج قصد إرسالها إلى المديرية واعطائها التوصيات اللازمة في ميدان تطبيق التقنيات الجديدة أو المشاريع المبرمجة.

وكذا تتعامل مديرية المصالح مع التعاونيات الفلاحية، تعاونية الحبوب والبقول الجافة، الصندوق الجهوي للتعاضدية الفلاحية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مديرية الغابات بالولاية مراكز التكوين الفلاحي والمستثمرات الفلاحية وهي:

- 36.378 مستثمرة فلاحية هم:
  - مستثمرة فلاحية خاصة: 33.882.
  - مستثمرة فلاحية جماعية: 467.
  - مستثمرة فلاحية فردية: 273.

## المطلب الرابع: أهداف ونشاطات مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

إن العناية المادية والمعنوية لقطاع الفلاحة في الجزائر تعتبر خطوة هامة للتنمية الاقتصادية للبلاد وتعتبر مديرية المصالح الفلاحية من أهم القطاعات التنموية، وهي ليست مجرد قطاع اجتماعي يثقل كاهل ميزانية الدولة بدون أي مردودية كما يدعي البعض، وليست مجرد قطاع لتأطير التظاهرات الاحتفالية والمعارض الفلاحية بل هو من أهم القطاعات الإنتاجية في التنمية الريفية.

فواجب قطاع الفلاحة في الجزائر والقطاعات الفاعلة معه النهوض بالسواد الأعظم من هذه الأمة وهي تحديات يفرض علينا الحرص على رفع الكفاءات البشرية للقطاع ولشركائه فكرا ومهارة واردة لنستطيع معرفة الحقائق والأسباب المكونة لتلك التحديات الفاعلة والمؤثرة فيها، وإدراكها بنظرة مستقبليه.

ولعل من أهم مقومات رسالة القائمين على هذا القطاع، هو أن تمكن الفئة العريضة لهذا القطاع و عموم المواطنين من قدرات و الكسب الشريف، إن الادارة التي تنشد للنهوض بهذا القطاع و تمكين موارده البشرية من أداء مسؤولياتهم أمام الله إزاء الأمة معتزين بهوية القطاع و الافتخار بالانتساب اليه برضا وظيفي متسامي في إيجابيات، تستدعي كذلك معرفة قناعة المقرر السياسي و المالي و الاقتصادي بأهداف و نتائج الرؤية الاستراتيجية للقطاع، الذي يجب أن يكون صمام أمان لقيم المواطنة و العدالة و الحرية و العمل و الإنتاج و المشاركة في تدبير الشأن العام، و ما مكانه هذا القطاع العملي للخدمة العمومية في الجزائر و ما مدى القدرات التنافسية الواجب توظيفها إداريا، التي تستدعي كذلك معرفة مواصفات و مؤهلات الموظف العمومي في الأجهزة الإدارية و في التأطير و المهارات الميدانية على مستوى فضاءات هذا القطاع لإرشاد الفلاحين من خلال كيفية تأهيله و توظيفيه وترقيته، و العناية بتنمية قدراته المهنية داخل المزارع والحقول.

وتتمثل نشاطات مديرية المصالح الفلاحية في العمل على وفرة وتحسين المنتوج الفلاحي لضمان الاكتفاء الذاتي للولاية سواء كان منتوج نباتي كالحبوب والبطاطا أو منتوج حيواني كمادة الحليب واللحوم الى آخره.

## المبحث الثاني: عرض نشاط مصلحة إدارة الوسائل

تعتبر إدارة الوسائل من أهم المصالح في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات العمومية، حيث تشرف هذه المصلحة على جميع الوسائل المالية والمعنوية للمديرية وتسير مواردها البشرية الهامة المتواجدة على مستوى المقر والموزعة أيضا على مستوى أقسام فروع الفلاحة عبر الولاية.

### المطلب الأول: ظروف العمل المادية والبشرية لمصلحة الادارة والوسائل

**أولا: ظروف العمل المادية:** ظروف العمل الحسنة هي الحافز والعامل الرئيسي الذي يجعل الموظف يعطي كل ما لديه من مهارات، وفي مصلحة الادارة والوسائل بمديرية المصالح الفلاحية توفرت الظروف الحسنة للسير الحسن للعمل إذ تتوفر المصلحة على كافة الوسائل المادية المهمة منها:

- أجهزة الإعلام الآلي الحديثة مع التوصيل بشبكة الإنترنت
- مكاتب مع كراسي جديدة.
- مكيفات هوائية في كافة المكاتب.
- نظام تدفئة في كل مكتب.
- آلات نسخ.
- اللوازم الأساسية (ورق، أقلام .....الخ....).

**ثانيا: ظروف العمل البشرية:**

تتكون مصلحة الادارة والوسائل من حيث التعداد على عدة عمال موزعون كالتالي

- رئيس مصلحة الادارة والوسائل: 01 موظف.
- رئيس مكتب المستخدمين: 01 موظف.

- رئيس مكتب المحاسبة: 01 موظف.
- متصرفون إداريون: 03 موظف.
- محاسب رئيسي: 02 موظف.
- محاسب: 1 موظف.
- وثائقي أمين محفوظات: 01 موظف.
- عون إدارة رئيسي: 01 موظف.
- كاتب: 03 موظف.
- العمال المهنيون والسائقون: 08 موظف.
- العمال المتعاقدون بالتوقيت الكامل: 22بالتوقيت الجزئي: 10 موظف.

## المطلب الثاني: تنظيم العمل في المصلحة (المسؤوليات والمهام)

يوجد بمصلحة الادارة والوسائل بمديرية المصالح الفلاحية عدة رتب أسندت لكل رتبة مهام معينة للسير الحسن لهته المصلحة سنذكرها كالتالي (مكتبا ومهامها):

**أولا –مكتب رئيس مصلحة الادارة والوسائل:** يشرف عليه إطار من الأسلاك المشتركة وهو العمود الأساسي لتسيير هاته المصلحة.

**ثانيا –مكتب الأمانة (مهام كاتب مديرية):**

تعتبر وظيفة كاتب مديرية من بين المهام الأساسية في مديرية المصالح الفلاحية نظرا لوجوب توفير النظام والسير الحسن للعمل ولهذا تعتبر هاته الرتبة من الرتب المهمة ومن مهام كاتب مديرية ما يلي:

– إعداد واستلام وتحرير المكاتبات المطلوبة وأعمال الحفظ والصادر والوارد وحفظ السجلات والملفات والتسجيل بها الواجبات والمسئوليات.

– استلام وتسليم البريد والمعاملات الواردة والصادرة بعد عرضها على المختص وتسجيلها بالسجلات الخاصة بالصادر والوارد

– إعداد مسودات وخلفيات المكاتبات المطلوبة في مجال العمل المكلف به.

– تحرير وتسجيل البيانات في السجلات المرتبطة بالعمل والتابعة للقسم الادارة.

– حفظ السجلات الإدارية والملفات وتحديثها وفق الاختصاصات التقسيم والتنظيم

– إعداد وتنفيذ كافة أعمال الحفظ والصادر والوارد وتصوير المستندات اللازمة طبقا للنظم المعمول به واللوائح والقرارات الصدارة بشأنها.

– الاشتراك في إعداد وتنفيذ التحضير لاجتماعات اللجان والمؤتمرات والندوات والمعارض التي تعقد بالمديرية.

– إعداد البيانات وتخزينها في الحاسب الآلي.

– إعداد التقارير الشهرية والنصف السنوية والسنوية.

**ثالثا–مكتب المستخدمين:** يتكفل رئيس مكتب المستخدمين وكذا المتصرفون الإداريون بما يلي:

–تسيير المسار المهني لمستخدمي القطاع (مثلا الترقيات....).

–السهر على احترام التشريع والتنظيم في مجال تسيير وتكوين مستخدمي الادارة المركزية والمصالح غير الممركزة والمؤسسات التابعة للوصاية.

**رابعا: مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة:** يقوم المشرفين على فرع الميزانية والمحاسبة بتسوية أجور الموظفين بالدرجة الأولى، كما يقومون بعملية إعداد وتحضير مشروع الميزانية، ويتم إيداع هذا المشروع على مستوى المديرية قبل نهاية السنة المالية.

هذه الأخيرة تقوم بدورها بإيداع هذه الميزانية بعد المصادقة عليها من طرف الهيئة المختصة واعتمادها وتمنح الاعتمادات لدى المؤسسة، كما يقوم هذا المكتب على تسيير الممتلكات المنقولة لمديرية المصالح الفلاحية وحمايتها، ويُعدّ التقارير الدوريّة عن الحسابات والتحليل المالي ومذكرة التسويات.

ويُعدُّ كذلك ميزان المراجعة بشكلٍ شهريّ .يدقق مالياً، ويفحص، ويجرد السجلات والصناديق والقيود المالية في الدائرة بشكل دوريّ للتأكد من سلامتها .

**خمسا–مكتب المحول الهاتفي:** يشرف عليه شخصان يعملان بنظام المناوبة يضمنان استقبال المكالمات الداخلة والخارجة من وإلى المديرية.

## المطلب الثالث: مهام مكتب المستخدمين والتكوين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

- مسك ملفات الموظفين وتسيير المسار المهني للموظفين.
- الترقية بأنوائها.
- التوظيف (الداخلي والخارجي).
- الداخلي (على أساس الشهادة، اختيار، الامتحان المهني).
- الخارجي (الاختيار، الامتحان المهني، الانتقاء).

## المطلب الرابع: أنوع اختيار المتدربين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية

تقوم مديرية المصالح الفلاحية بالمدية بعدة أنواع من التدريب تتمثل فيما يلي:[1]

- التدريب الإجباري (التربص لمدة سنة قبل الترسيم).
- التدريب الخارجي (البعثات).
- التقييم المستمر.
- المردودية.

[1] من وثائق المؤسسة.

## المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على تقييم أثر التدريب على أداء العاملين في مديرية المصالح الفلاحية من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة أثر التدريب على اداء العاملين في مديرية المصلح الفلاحية في ولاية المدية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمديرية المصالح الفلاحية وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

**أولا: طبيعة الدراسة:**

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير التدريب وكذا أداء المورد البشري، حيث أن هذه الدراسات تتصل بدراسة أداء الأفراد وذلك عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بالأداء المورد البشري، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

**أ: حدود الدراسة:**

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود المكانية: مديرية المصالح الفلاحية بالمدية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

**ب: عينة الدراسة:**

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 30 استبيان على موظفي المديرية الفلاحية محل الدراسة.

**ثانيا: بناء أداة الدراسة:**

**أ: تعريف الاستبيان:**

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

**ب: صياغة دليل الاستبيان:**

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي:[1]

– **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

– **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور التدريب، ويمثل المتغير المستقل، ويتكون من أبعاد التدريب، وقد خصصنا له 16عبارة متعلقة بكل أبعاد التدريب على مستوى المديرية الفلاحية بالمدية بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير أوافق، غير موافق بشدة).

[1] أنظر للملحق رقم (02).

**– المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور أداء المورد البشري ويمثل المتغير التابع، ويتكون من 12عبارة متعلقة بالأداء الوظيفي على مستوى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

**الجدول رقم (01): درجات مقياس لكرت الخماسي**

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطلبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2–) مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية**

| المتوسط الحسابي | الاتجـــاه |
|---|---|
| من 01 إلى 1.79 | لا أوافق بشدة |
| من 1.8 إلى 2.59 | لا أوافق |
| من 2.6 إلى 3.39 | محايد |
| من 3.4 إلى 4.19 | أوافق |
| من 4.2 إلى 05 | أوافق بشدة |

**المصدر** من اعداد الطلبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايدون حول ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

**ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 21، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد $R^2$ ومعامل انحدار B، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

**رابعا: صدق وثبات الاستبيان:**

**أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:**

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis Skewness،)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1، -1] و (Kurtosis) محصور بين [3، -3][1] .

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161-و0.857-وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.540-و1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

[1] محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

**الجدول رقم (03.....): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| المكونات | الالتواء (Skewness) | | التفلطح (Kurtosis) | |
|---|---|---|---|---|
| | الخطأ | إحصائيا | الخطأ | إحصائيا |
| تقدير الاحتياجات | 0.427 | 0.631 | 0.833 | 0.513 |
| اختيار المتدربين | 0.427 | -0.161 | 0.833 | 0.001 |
| تصميم الدورة التدريبية | 0.427 | -0.363 | 0.833 | 0.643 |
| تقييم العملية التدريبية | 0.427 | -0.857 | 0.833 | 1.004 |
| أداء | | | | |
| كمية الجهد | 0.427 | -0.725 | 0.833 | 1.316 |
| نوعية الجهد | 0.427 | -0.635 | 0.833 | -0.540 |
| نمط الأداء | 0.427 | -0.724 | 0.833 | 0.297 |

**المصدر**: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

**ب: الصدق الظاهري للأداة:**

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

**ج: ثبات أداة الدراسة:**

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

## 1-معامل ألفا كرو نباخ لمحور التدريب :

### 1.1: معامل ألفا كرو نباخ لمحور التدريب:

**الجدول رقم (....04): معامل الثبات لفقرات بالتدريب**

| عدد الفقرات | كرو نباخ ألفا |
|---|---|
| 16 | **0.618** |

**المصدر**: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات التدريب يفوق (50 %)، حيث كانت نسبته (61.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

### 3: معامل ألفا كرو نباخ الأداء:

**الجدول رقم (05....): معامل الثبات لفقرات الأداء**

| عدد الفقرات | كرو نباخ ألفا |
|---|---|
| **12** | 0.791 |

**المصدر**: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الأداء أقل من (50 %) حيث كانت نسبته (79.1 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد مقبول .

### 3–معامل ألفا كرو نباخ لكل فقرات الاستبيان:

**الجدول رقم (06.....): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان**

| عدد الفقرات | كرو نباخ ألفا |
|---|---|
| **28** | 0.823 |

**المصدر**: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (82.3 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

## المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

### أولا: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

### 1: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

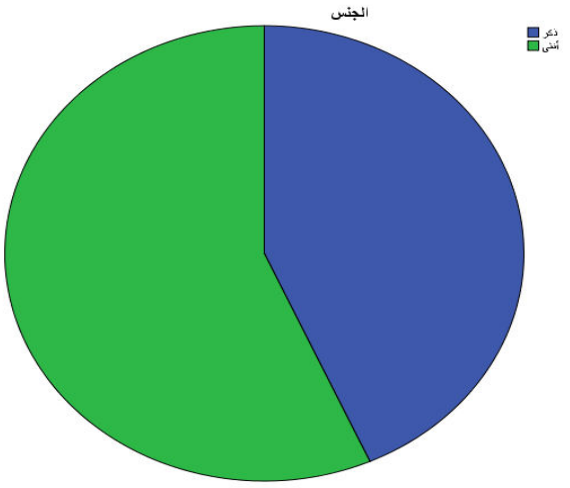
يمثل الجدول رقم (3-) والشكل رقم (3-) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

**الجدول رقم (07-): توزيع العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| ذكر | 13 | %43.3 |
| انثى | 17 | %56.7 |
| المجموع | 30 | %100 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

**الشكل رقم (05-): توزيع العينة حسب الجنس**



**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت كليهما نسبة 43% أي 13فرد من الذكور و17فرد من الإناث، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

## 2-توزيع العينة حسب السن:

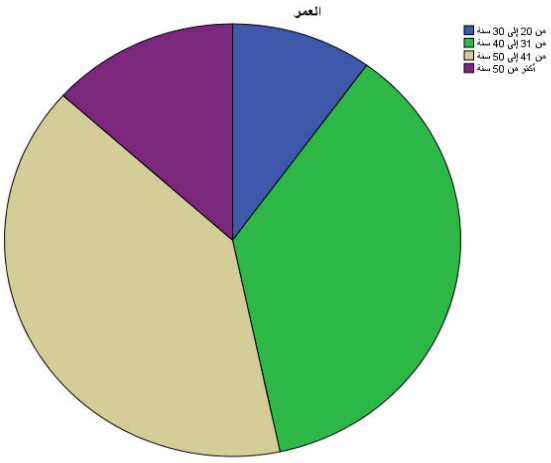
يمثل الجدول رقم (3-) والشكل رقم (3-) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

**الجدول رقم (08-): توزيع العينة حسب السن**

| السن | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| من20-30 | **3** | **%10** |
| من31-40 | **11** | **%36.7** |
| من41-50 | **12** | **%40** |
| أكثر من51 | **4** | **%13.3** |
| المجموع | **30** | **%100** |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

**الشكل رقم(06-): توزيع العينة حسب السن**




**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر عدد من الأفراد المستجوبين تشكل من الفئة العمرية من(41-50) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من قدماء التكوين كثيري الخبرة، حيث قدرت نسبة هذه الفئة بـ 40% من أفراد العينة المستجوبة، في حين قدرت الفئة العمرية (31-40)، نسبة 36.7%، أما الفئة العمرية من(اكثرمن50) فقد بلغت ما نسبته 13.3%، أما الفئة العمرية أكثر (20 ألى30سنة) فقد بلغت ما نسبته 10%، مما يدل على أن هذه الفئة قليلة لأن معظمهم حديثو التوظيف.

### 3-توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

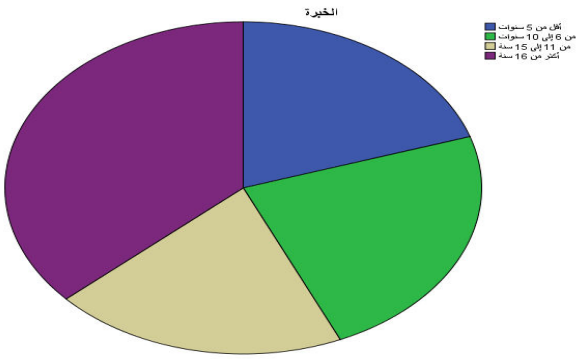
يمثل الجدول رقم (3-) والشكل رقم (3-) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

**الجدول رقم (09-): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | التكرارت | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| من 1-5 | 6 | %20 |
| من 6-10 | 7 | %23.3 |
| من 11-15 | 6 | %20 |
| أكثر من 16 | 11 | %36.7 |
| المجموع | 30 | %100 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

**الشكل رقم (07-): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة**



**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل اكثر من16سنة كانت أكبر حيث قدرت بـ36.7 %، وهو ما يوافق التحليل الخاص بتوزيع العينة حسب السن، حيث كانت نسبة الكهول أعلى نسبة من أفراد العينة المستجوبين، وزيادة على ما سبق، وجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات بلغة نسبة23.3%، في حين تقارب الفئة أقل من 5 سنوات خبرة ما نسبته 20 %، والفئة من11-15 سنة بنسبة 20%، وهذا يؤكد أن أقل المستخدمين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات والفئة(11الى15).

## 4-توزيع العينة حسب المؤهل العلمية:

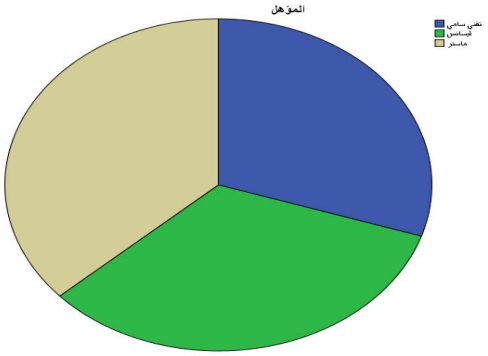
يمثل الجدول رقم (3-) والشكل رقم (3-) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمية:

**الجدول رقم (10-): توزيع العينة حسب المؤهل العلمية**

| المستوى | التكرارت | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| تقني سامي | 9 | %30 |
| ليسانس | 10 | %33،3 |
| ماستر | 11 | %36.7 |
| المجموع | 30 | %100 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

**الشكل رقم (8–): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي**




**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمؤهلين هم من المستوى ماستر بنسبة 36.7%، تليها نسبة ليسانس بنسبة تقدر ب 33.3%، أما التقني سامي فنسبتهم ضعيفة حيث قدرت بـ 30% ، وهذ يعود لضعف الطلب على شهادة تقني سامي

**ثانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:**

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التدريب والأداء) في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة .

**1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول التدريب (المتغير المستقل):**

**أ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" تقدير الاحتياجات":**

**الجدول رقم (11–): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" تقدير الاحتياجات"**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تقدير الاحتياجات | 3.725 | 0.746 | | | | | | |
| -يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي | 3.73 | 0.944 | التكرار | 3 | 22 | 0 | 4 | 1 |
| | | | النسبة% | 10 | 73.3 | 0 | 13.3 | 3.3 |
| -يتم تحديد التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين | 3.80 | 0.979 | التكرار | 6 | 17 | 3 | 3 | 1 |
| | | | النسبة% | 20 | 56.7 | 10 | 10 | 3.3 |
| -الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل | 3.93 | 1،048 | التكرار | 10 | 13 | 2 | 5 | 0 |
| | | | النسبة% | 33.3 | 43.3 | 6.7 | 16.7 | 0 |
| يتم تحديد الحاجة لدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة | 3.57 | 1.135 | التكرار | 6 | 13 | 4 | 6 | 1 |
| | | | النسبة% | 20 | 43.3 | 13.3 | 20 | 3.3 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تقدير الاحتياجات 3.725 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0.74 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.80 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.944 أي يوجد تشتت في

الإجابات، كما أن حوالي من 73،3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتم تحديد التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.91 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.979، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 56.7 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تحديد التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين، بينما 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.93 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.048 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43،3 %من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل بينما 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (يتم تحديد الحاجة لدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3.57 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.135 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 43.3 %من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يتم تحديد الحاجة لدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

**ب: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" اختيار المتدربين":**

**الجدول رقم (12–): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" اختيار المتدربين "**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| اختيار المتدربين | 3.4425 | 1.133 | | | | | | |
| يتم اختيار المتدربين وفق معاير المعلنة. | 3.93 | 0.944 | التكرار | 9 | 13 | 5 | 3 | 0 |
| | | | النسبة% | 30 | 43.3 | 16.7 | 10 | 0 |
| يتم اختيار المتدربين حسب الأداء السنوية. | 3.40 | 0.960 | التكرار | 4 | 10 | 10 | 6 | 0 |
| | | | النسبة% | 13.3 | 33.3 | 33.3 | 20 | 0 |
| المؤهلات العلمية له الأفضلية للاختيار بالدورة التدريبية. | 3.57 | 1.223 | التكرار | 7 | 12 | 4 | 5 | 2 |
| | | | النسبة% | 23.3 | 40 | 13.3 | 16.7 | 6.7 |
| تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين | 2.87 | 1.408 | التكرار | 5 | 6 | 5 | 8 | 6 |
| | | | النسبة% | 16.7 | 20 | 16.7 | 26.7 | 20 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– بلغ المتوسط الحسابي لبعد اختيار المتدربين 3.44 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1.13حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (يتم اختيار المتدربين وفق معاير المعلنة.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.93، ما يعنى درجة موافقة بشدة عالية وانحراف معياري 0.944، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من

43.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم اختيار المتدربين وفق معاير المعلنة، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتم اختيار المتدربين حسب الأداء السنوية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.40% ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.960، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 33.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على أنه يتم اختيار المتدربين حسب الأداء السنوية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (المؤهلات العلمية له الأفضلية للاختيار بالدورة التدريبية.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.57 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.22، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 40% من الموظفين المستجوبين يوافقون على المؤهلات العلمية له الأفضلية للاختيار بالدورة التدريبية، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 2.87 ما يعنى درجة موافقة بشدة عالية وانحراف معياري 1.40، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 20% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين، بينما يوجد **26.7%**. لا يوافق على ذلك.

**ج: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" تصميم الدورة التدريبية":**

**الجدول رقم (13–): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارة بعد" تصميم الدورة التدريبية"**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تصميم الدورة التدريبية | 3.70 | 0.974 | | | | | | |
| يقوم تصميم الدورة التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة. | 3.93 | 0.980 | التكرار | 8 | 16 | 3 | 2 | 1 |
| | | | النسبة% | 26.7 | 53.3 | 10 | 6.7 | 3.3 |
| -التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي | 3.83 | 0.950 | التكرار | 6 | 17 | 4 | 2 | 1 |
| | | | النسبة% | 20 | 56.7 | 13.3 | 6.7 | 3.3 |
| -الدورة التدريبية الداخلية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف. | 3.47 | 1.074 | التكرار | 6 | 8 | 11 | 4 | 1 |
| | | | النسبة% | 20 | 26.7 | 36.7 | 13.3 | 3.3 |
| -هناك تكرار مستمر في محتوى العملية التدريبية. | 3.60 | 0.894 | التكرار | 4 | 9 | 7 | 5 | 5 |
| | | | النسبة% | 13.3 | 30 | 23.3 | 16.7 | 16.7 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– بلغ المتوسط الحسابي لبعد نظام الحوافز 3.70 وهذا يعني درجة قريبة من موافقة، وبلغ انحرافه المعياري 0.974 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **3.تشير نتائج العبارة الأولى** (يقوم تصميم الدورة التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 53.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يقوم تصميم الدورة التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعنى ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.950، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 56.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (الدورة التدريبية الداخلية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.47 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.074، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الدورة التدريبية الداخلية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (هناك تكرار مستمر في محتوى العملية التدريبية.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.60 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.890، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه هناك تكرار مستمر في محتوى العملية التدريبية، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

**د: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" تقييم العملية التدريبية ":**

**الجدول رقم (14–): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات بعد" تقييم العملية التدريبية "**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **تقييم العملية التدريبية** | **3.675** | **1.006** | | | | | | |
| **يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على أداء العاملين.** | 3.87 | 1.042 | التكرار | 8 | 15 | 3 | 3 | 1 |
| | | | النسبة% | 21.7 | 46.7 | 6.7 | 18.3 | 6.7 |
| **يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بصورة دورية** | 3.60 | 0.894 | التكرار | 4 | 14 | 8 | 4 | 0 |
| | | | النسبة% | 13.3 | 46.7 | 26.7 | 13.3 | 0 |
| **تؤدي الدورة التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين في أداء الاعمال اليومية.** | 3.83 | 1.085 | التكرار | 9 | 13 | 2 | 6 | 0 |
| | | | النسبة% | 30 | 43.3 | 6.7 | 20 | 0 |
| **يمثل تكرار محتوى العملية التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورة التدريبية.** | 3.40 | 1.003 | التكرار | 3 | 13 | 8 | 5 | 1 |
| | | | النسبة% | 10 | 43.3 | 26.7 | 16.7 | 3.3 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب 3.67، وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1،006 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على أداء العاملين.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.87 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.042، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على أداء العاملين، بينما حوالي 18.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بصورة دورية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.60 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.890، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بصورة دورية، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (تؤدي الدورة التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين قي أداء الاعمال اليومية.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.085، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 43.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تؤدي الدورة التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين قي أداء الاعمال اليومية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة)**: (يمثل تكرار محتوى العملية التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورة التدريبية.) إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.40 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.003، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 43.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يمثل تكرار محتوى العملية التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورة التدريبية، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

## 2: تحليل وتفسير إجابات العينة حول الأداء (المتغير التابع):

**الجدول رقم (15–): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الأداء**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء | 3.150 | 1.154 | | | | | | |
| -كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة. | 3.40 | 1.003 | التكرار | 2 | 15 | 8 | 3 | 2 |
| | | | النسبة% | 6.7 | 50 | 26.7 | 10 | 6.7 |
| -اذ طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك | 3.47 | 1.106 | التكرار | 2 | 20 | 0 | 6 | 2 |
| | | | النسبة% | 6.7 | 66.7 | 0 | 20 | 6.7 |
| -التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك | 3.17 | 1.341 | التكرار | 5 | 9 | 7 | 4 | 5 |
| | | | النسبة% | 16.7 | 30 | 23.3 | 13.3 | 16.7 |
| يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها. | 3.27 | 1.258 | التكرار | 6 | 8 | 6 | 8 | 2 |
| | | | النسبة% | 20 | 26.7 | 20 | 26.7 | 6.7 |
| -يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة. | 3.30 | 1.264 | التكرار | 5 | 11 | 5 | 6 | 3 |
| | | | النسبة% | 16.7 | 36.7 | 16.7 | 20 | 10 |
| -يؤدي العاملين المهام الوظفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة. | 3.53 | 1.106 | التكرار | 5 | 14 | 4 | 6 | 1 |
| | | | النسبة% | 16.7 | 46.7 | 13.3 | 20 | 3.3 |
| -يبذل العاملين الجهد الكافي لا نجاز المهام في الوقت المحدد | 3.77 | 1.040 | التكرار | 4 | 15 | 2 | 6 | 1 |
| | | | النسبة% | 13.3 | 50 | 6.7 | 20 | 3.3 |
| -تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة | 3.30 | 1.022 | التكرار | 4 | 8 | 12 | 5 | 1 |
| | | | النسبة% | 13.3 | 26.7 | 40 | 16.7 | 3.3 |
| مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك | 3.77 | 1.223 | التكرار | 10 | 11 | 2 | 6 | 1 |
| | | | النسبة | 33.3 | 36.7 | 6.7 | 20 | 3.3 |
| لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الأدرة | 3.80 | 1.064 | التكرار | 6 | 18 | 2 | 2 | 2 |
| | | | النسبة | 20 | 60 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك | 3.77 | 1.104 | التكرار | 8 | 13 | 4 | 4 | 1 |
| | | | النسبة | 26.7 | 43.3 | 13.3 | 13.3 | 3.3 |
| يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي | 3.03 | 1.326 | التكرار | 4 | 10 | 3 | 9 | 4 |
| | | | النسبة | 13.3 | 33.3 | 10 | 30 | 13.3 |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمكونات الرضا الوظيفي 3.15 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 1.154 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.40، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.003، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (اذ طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.47، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 66.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه اذ طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فأنك على استعداد لذلك، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.17، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.341، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التحفيز الغير المادي من قبل المدير يزيد من انتاجيتك، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون بشدة على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.27، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.258، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين

يوافقون على أن يقوم مديرك مباشرة بتقييم أدائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها، بينما حوالي 26.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة** (يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 1.264، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 36،7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة** (يؤدي العاملين المهام الوظيفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة.): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.53، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.106، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يؤدي العاملين المهام الوظيفة طبقا لمعاير الجودة المطلوبة، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة** (يبذل العاملين الجهد الكافي لا نجاز المهام في الوقت المحدد): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.040 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يبذل العاملين الجهد الكافي لأنجز المهام في الوقت المحدد، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة** (تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.30، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.022، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 26.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تساهم معاير الأداء في إنجاز الأعمال طيقا للمعايير تقييم الأداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة، بينما حوالي 16.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة التاسعة** (مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ 1.223، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 36.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مهامك ومسؤوليتك داخل العمل مرضيا لك، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العاشرة** (لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل لإدارة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.80، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.164، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الادارة، بينما حوالي 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الحادية العشر** (لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.77، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.104، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 43.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه لديهم الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون بشدة على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية عشر** (يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.03، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ 1.326، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 33.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لأبعاد التدريب على أداء المورد البشري، وكما نعلم احصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

### أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين.

**الجدول رقم (16): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين)**

| النموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات غير النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | قيمة f المحسوبة | مستوى دلالة f | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Beta | | | | | | |
| 1 | ثابت Constant | 18.85 | 6.857 | | 2.753 | 0.100 | 11.296 | 0.002 | 0.287 | 0.536 |
| | تقدير الاحتياجات التدريبية | 1.509 | 0.449 | 0.536 | 3.361 | 0.002 | | | | |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

**–الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

**–الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية.0.05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قدرت عند 3.361 مستوى دلالة 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأثره على أداء العاملين بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

**- أداء الموارد البشرية=18.878+1.509 (تحديد الاحتياجات التدريبية).**

وبلغ معامل الارتباط R (0.536)، وبمعامل تحديد R2(0.287) أي ما قيمة (28.7) من التغير في الأداء ناتج عن التغير في أبعاد التدريب كما بلغت درجت التأثير B وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحد بتقدير الاحتياجات التدريب يؤدي الى تحسين الأداء بقيمة (0.53) ويؤكد معنوية هذا التأثير F (11.29) وهي دالة عند المستوى (0.002)

وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية (تقدير الاحتياجات التدريبية) مجتمعة على الأداء عند المستوى دلالة المعنوية (0.05)

**ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

– لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية ،0.05

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد التفاعل اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية.

**الجدول رقم (17): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثانية (أثر بعد اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية**

| النموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات غير النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | قيمة f المحسوبة | مستوى دلالة f | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Beta | | | | | | |
| 1 | ثابت Constant | 21.64 | 6.164 | | 3.512 | 0.002 | 10.858 | 0.003 | 0.279 | 0.529 |
| | اختيار المتدربين | 1.447 | 0.439 | 0.529 | 3.295 | 0.003 | | | | |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

**–الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0.05

**–الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد اختيار المتدربين قدرت بـ **3.295** عند مستوى دلالة **0.003** وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين لبعد اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ومنه فإن الفرضية الثاني الرئيسية غير مقبولة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد دور اختيار المتدربين وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0،05، أي وجود صلاحية نموذج انحدار البسيط.

**- أداء الموارد البشرية=21.64+1.447 (اختيار المتدربين).**

وبلغ معامل الارتباطR (0.529)، وبمعامل تحديد R2(0.279) أي ما قيمة (27.9) من التغير في الأداء ناتج عن التغير في أبعاد التدريب كما بلغت درجت التأثير B وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحد اختيار المتدربين يؤدي الى تحسين الأداء بقيمة (52.9) ويؤكد معنوية هذا التأثير F (10.858) وهي دالة عند المستوى (0.003)

وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية (اختيار المتدربين) مجتمعة على الأداء عند المستوى دلالة المعنوية (0.05)

**ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

– لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين **بعد** تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0.05.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين.

**الجدول رقم (18): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية (أثر بعد تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين)**

| النموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات غير النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | قيمة f المحسوبة | مستوى دلالة f | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Beta | | | | | | |
| 1 | ثابت Constant | 29.59 | 8.407 | | 3.520 | 0.001 | 2.083 | 0.160 | 0.068 | 0.263 |
| | تصميم الدورة التدريبية | 0.837 | 0.580 | 0.263 | 1.443 | 0.160 | | | | |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–**الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية، 0. 05

–**الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية، 0. 05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد تصميم الدورة التدريبية قدرت بـ **1.143**عند مستوى دلالة **0.160** وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ومنه فإن الفرضية البديلة مرفوضة ونقبل الفرضية الرئيسة الثالث أي لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد تصميم الدورة التدريبية على أداء العاملين لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية ،**0.05** ومنه لا يمكن بناء نموذج انحدار البسيط.

وبلغ معامل الارتباطR (0.263)، وبمعامل تحديد R2(0.068) أي ما قيمة (6.8) من التغير في الأداء ناتج عن التغير في أبعاد التدريب كما بلغت درجت التأثير B وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحد بتصميم الدورة التدريب يؤدي الى تحسين الأداء بقيمة (0.263) ويؤكد معنوية هذا التأثير F (2.083) وهي دالة عند المستوى (0.016)

وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية (تصميم الدورة التدريبية) مجتمعة على الأداء عند المستوى دلالة المعنوية (0.05)

**رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

– لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية (0.50).

- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية (0.50).

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد تقييم الدورة التدريبية على أداء الموارد البشرية

**الجدول رقم (19): نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الثانية (أثر بعد تقييم الدورة التدريبية على أداء الموارد البشرية)**

| النموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات غير النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | قيمة f المحسوبة | مستوى دلالة f | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Beta | | | | | | |
| 1 | ثابت Constant | 29.30 | 0.560 | | 3.476 | 0.002 | 2.174 | 0.151 | 0.72 | 0.268 |
| | تقييم الدورة التدريبية | 0.834 | 0.566 | 0.268 | 1.475 | 0.151 | | | | |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير **بعد** تقييم الدورة التدريبية **على أداء الموارد البشرية** لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

**–الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية على أداء الموارد البشرية

لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية (0.05).

**–الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية على أداء الموارد البشرية

لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية.0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التدريب قدرت ب **1.475** عند مستوى دلالة **0.151** وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الدورة التدريبية وأداء الموارد البشرية.

عند مستوى دلالة (0.05). لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأول مقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية وأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية (0.05). أي عدم صلاحية نموذج انحدار البسيط. وبلغ معامل الارتباطR (0.268)، وبمعامل تحديد R2(0.720) أي ما قيمة (7.2) من

التغير في الأداء ناتج عن التغير في أبعاد التدريب كما بلغت درجت التأثير B وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحد بتقييم الدورة التدريب يؤدي الى تحسين الأداء بقيمة (0.286) ويؤكد معنوية هذا التأثير F (2.174) وهي دالة عند المستوى (0.115)

وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية (تقيم الدورة التدريبية) مجتمعة على الأداء عند المستوى دلالة المعنوية (0.05)

**خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية:**

- **لا توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية.**

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، سوف نستعين بتحليل انحدار البسيط من أجل توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين (التدريب الأداء الموارد البشرية).

**أ: تحليل انحدار البسيط أثر التدريب على أداء العاملين:**

**الجدول رقم (20): تحليل انحدار البسيط التدريب على أداء العاملين**

| النموذج | | المعاملات غير النمطية | | المعاملات غير النمطية | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة T | قيمة f المحسوبة | مستوى دلالة f | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | الخطأ المعياري | Beta | | | | | | |
| 1 | ثابت Constant | 1.368 – | 9.785 | | 0.142 – | 0.888 | 19.115 | 0.000 | 0.441 | 0.641 |
| | أداء | 0.743 | 0.168 | 0.641 | 4.418 | 0.000 | | | | |

**المصدر** : من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية بالمديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

- ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (التدريب) قدرت بـ 4.418 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل انحدار β تساوي 0.641 ، أي هناك علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية ، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.441، هذا يعني أن 44.1 % من التباين في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 19.115عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب وأداء الموارد البشرية قدرت ب 64.1%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

**-أداء الموارد البشرية=1.368+ 0.743 (التدريب).**

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين التدريب وتحقيق أداء أفضل للعاملين لدى موظفي مديرة المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد تحديد الاحتياجات واختيار المتدربين في تعزيز أداء الموارد البشرية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية (0.05).

**خاتمة الفصل:**

تم من خلال هذا للفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك بإسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مديرية المصالح الفلاحية بولاية المدية نموذجا، وهذا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، فكان الهدف هو توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، والاستبيان وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

وتوصلت الدراسة أن أداء العاملين يفسره عدة أبعاد من أبعاد التدريب وهو، في تعزيز أداء الموارد البشرية بالمديرية المصالح الفلاحية بولاية المدية.

تعرضنا من خلال الدراسة النظرية عبر الفصول المختلفة إلى الأطر العامة للموارد البشرية ولمختلف أنواع التدريب التي تأثر على الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، ومقومات فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

حيث احتفى الفصل الأول بتبيان مضامين الموارد البشرية بالإضافة أداء المورد البشري وطرق تقييمه، بينما تناول الفصل الثاني إلى أساسيات التدريب ومختلف اساليبه ومراحل إعداده.

بينما جاء الفصل الثالث لتبيان مجريات الدراسة الميدانية بمديرية المصالح الفلاحية بالمدية، ومن خلال استخدام تقية الاستبيان قمنا بدراسة أثر التدريب على أداء المورد البشري لدى المؤسسة محل الدراسة.

ولقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير واقع وموقع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وأخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أولها علاقة غير مباشرة والتي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

**أولا: نتائج الدراسة:**

في إطار الإجابة على إشكالية بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

**أ: النتائج النظرية:**

– يعد الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات إلى دراسته وتطويره، نظرا لارتباطه بالعوامل المؤثرة على تحسين أداء المؤسسة.

– يمكن للتدريب من خلق مناخ محفز لتطوير الموارد البشرية واعطائه المهارات والمعلومات التي تمكنه من رفع اداءه وبتالي ينعكس على المؤسسة.

– يعمل التدريب على بناء الثقة في العلاقات المتبادلة بين المورد البشري والمؤسسة من خلال تحقيق اهداف كلا من المورد البشري بتكوينه وتطوير مهاراته والمؤسسة برفع من أداء المورد البشري وتحقيق اهداف المسطرة إطار العمل.

**ب: نتائج تطبيقية:**

✓ **النتيجة الفرعية الأولى:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى والموسومة بـ:

- **$H_{0_1}$** : لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقدير الاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار $\beta$ قدرت بـ0.536، كما أن قيمة T لمتغير بعد تقدير الاحتياجات قدرت بـ 3.361 عند مستوى دلالة 0.002 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى معنوية النموذج، أي وجود دور لتقدير الاحتياجات التدريبية في تحقيق الأداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية البديلة**، أي أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقدير الاحتياجات وأداء المورد البشري لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظف في المديرية يعتبر بأن المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع على الموظفين أثناء أداء عملهم أمر من شأنه تحقيق أداء أفضل.

✓ **النتيجة الفرعية الثانية:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية والموسومة بـ:

- **$H_{0_2}$** : لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين و أداء المورد البشرى لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار $\beta$ قدرت بـ0.529، كما أن قيمة T لمتغير بعد اختيار المتدربين قدرت بـ 3.295 عند مستوى دلالة 0.003 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)،

وهذا ما يشير إلى معنوية النموذج، أي وجود دور اختيار المتدربين في أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية البديلة**، أي أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين و أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن المسؤولين والموظفين في المديرية يدركون أهمية اختيار المتدربين، أنه أمر ضروري لتفعيل أداء الموظفين وكذا تحسين جودة أداء الموارد البشرية.

✓ **النتيجة الفرعية الثالثة:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والموسومة بـ:

- **$H_{03}$** : لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدريبية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحي بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار $\beta$ قدرت بـ0.196، كما أن قيمة T لمتغير بعد التفاعل الداخلي قدرت بـ 1.055 عند مستوى دلالة 0.300 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم معنوية النموذج، أي لا يوجد دور وتأثير تصميم الدورة التدريبية في أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الثالثة العدمية**، أي أنه لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورة التدريبية في أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

ولا يمكن بناء نموذج الانحدار البسيط

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظفين يعتبرون أن تصميم الدورة التدريبية في المديرية غير عادل، ولا يلبي احتياجات الموظفين، مثل توقيتات العمل والأهداف من التدريب، ولا يتماشى والقدرة الأفراد، لذلك وجب التنبيه إلى ضرورة مراجعة سلم التصميم المخصص للمديرية.

✓ **النتيجة الفرعية الرابعة:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الرابعة والموسومة بـ:

- **$H_{04}$**: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية وأداء المورد البشري لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار β قدرت بـ0.268، كما أن قيمة T لمتغير بعد التدريب قدرت بـ 1,475 عند مستوى دلالة 0.151 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم معنوية النموذج، أي لا وجود دور التقييم الدورة التدريبية في تحقيق أداء الموارد البشري لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الرابعة** ، أي أنه لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم الدورة التدريبية وتحقيق أداء الموارد البشرية لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن المسؤولين والموظفين في المديرية لا يدركون أهمية التقييم في تحسين الأداء، وهذا له عدة عوامل أخرى لم نقم بتفسيرها، يمكن أن ترجع إلى ضعف الرقابة من قبل أجهزة المسؤولية، لذي نرى أن يهتم المسؤولين على المديرية بأن يقوموا بتفعيل عملية التقييم المستمر للموظفين بشكل دوري لتحقيق أفضل الأداء.

**ج: النتيجة الرئيسية:** من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية والموسومة بـ:

**$H_0$-**: لا توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموارد البشرية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن هناك علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغ معامل الارتباط بـ 64.1%، وعليه هناك علاقة طردية بين التدريب و أداء المورد البشري لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار β بـ0.641، كما أن قيمة T للمتغير المستقل (التدريب) قدرت بـ 4.418 عند مستوى دلالة 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية

(0.05)، **وهذا ما أكد لنا عدم صحة الفرضية الرئيسية،** أي أنه توجد علاقة تأثير بين التدريب وأداء المورد البشري لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05، أي أنه كلما زاد اعتماد المديرية على التدريب زاد أداء الموارد البشرية، وبالتالي يؤثر التدريب في أداء العاملين لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.411، هذا يعني أن 44.2 % من التباين في المتغير التابع (أداء المورد البشري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 19.515 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0,05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

ويمكن صياغة نموذج الانحدار البسيط على النحو التالي:

**-أداء المورد البشري=1.386 + 0.743(التدريب).**

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظفين المستجوبين في المديرية محل الدراسة يدركوا أن التدريب بأبعاده تقدير الاحتياجات واختيار المتدربين يؤثر بشكل مباشر في أداء المورد البشري في شغل الوظيفة التي يشغلها، بينما أبعاد التدريب المتبقية (تصميم الدورة التدريبية، تقييم الدورة التدريبية،) حسب نظر المستجوبين لا تأثر في أداء الموارد البشرية.

**ثانيا: المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من البحث ونتائج الدراسات السابقة والموازية:**

بالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسات السابقة، والتي تم التطرق إليها عبر المقدمة العامة، وجدنا أن جل هذه الدراسات، خلصت بأن التدريب له دور في أداء الموارد البشرية لدى مديرية المصالح الفلاحية، وبالرجوع إلى دراسة عائد عبد العزيز غلي نعمان، بعنوان" علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى لموظفي الجامعة في اليمن"، والتي خلصت الى وجود تأثير التدريب في أداء العاملين ، وفي مقدمتها اختيار المتدربين، أن هذه الدراسة، عززت توجه نتائج دراستنا لدى مديرية المصالح الفلاحية بالمدية، حيث أننا خلصنا إلى دور كل

من البرامج الجيدة و اختيار الأفضل للمتدربين ، و التدريب كمتغير مستقل يؤثر في أداء أفضل للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

**ثالثا: الاقتراحات:**

تأسيسا على ما سبق، نقترح على المسؤولين في مديرية المصالح الفلاحية بالمدية ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التطبيق الجيد لأبعاد التدريب.

– على المديرية الفلاحية تبني طرق التدريب الحديث من أجل كسب رضا ولاء الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم، ويمكن القول بأن ارتفاع مستوى ولاء العاملين في المديرية التي يعملون فيها يعد أمر مهم في تحقيق أداء أفضل.

- تبني سياسة تدريب فعالة معدة وفق احتياجات العاملين، تحقق المنفعة للطرفين (المؤسسة والموظف).

- تبني نظام التدريبي المناسب يكون فعال وعادل، بحيث يعود بالمنفعة للمنظمة.

- تبني مفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشري لتعامل مع الموظفين الذي يكون لهم اتصال مباشر مع التطور الحاصل وهذا عن طريق التدريب الداخلي والخارجي.

- السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف العامة.

– يتوقف نجاح المؤسسات الجزائرية على الفهم الواعي لإدارة الموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه المؤسسة إلى فهم وإدارة الموارد المالية والمادية.

- إعادة التفكير في مكانة الموارد البشرية، حيث يجب أن تصبح شريكا فعالا في المؤسسة وذلك بتزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات، والتي تفرض زيادة الحاجة إلى التركيز على التفكير أبدئي، حيث إن الموارد البشرية يواجه التحدي في تنمي أفضل للكفاء ته.

– إعطاء اتجاه واقعي لوظائف الموارد البشرية في المؤسسات كما يجب أن يمارس خبراء الموارد البشرية فن التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى متنافسة، مع ما يحتاجه أفرادهم لكي يشعروا بالأمن والاستقرار وبين التزامهم بواجباتهم الوظيفية، كما يجب عليهم أن يوازنوا باستمرار بين حاجات العاملين في مواقع العمل وبين حاجاتهم الأسرية.

**رابعا: آفاق الدراسة:**

أثار انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- ✓ دور التدريب في تحسين الخبرة للموظف الجديد.
- ✓ مساهمة التدريب في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية.
- ✓ دور التدريب في تطوير أساليب وطرق تقديم الخدمات أفضل

**أولا: الكتب باللغة العربية:**

1-الكفافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة ،2007.

2-أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر،2005.

3-نظمي شحاتة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، عمان ،2000.

4-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ،2003م.

5-احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط5، مصر ،2001.

6-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

7-عمر وصفي عقيلي، إدارة أصول واسس ومفاهيم، دار الزهراء، عمان الاردن ،1979.

8-سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، الإسكندرية ،1969

9-محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء دار النهضة العربية، مطبعة الاخوة الاشقاء للطباعة، القاهرة ،1998

11-محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار العربي، لبنان، بيروت ،.1993

12-عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2003.

13-علي يونس ميا واخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 13، العدد 01، 2009.

15-عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زمران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،1991.

16-نيوباي توني، شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر ،2003.

17-ديري محمد زهد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،.2011

18-الصرفي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن ،.2009

19-أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ،.2008

20-أبو ناصر مدحت، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ،2008.

21-السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة ،1998.

22-عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ،2005.

23-جعجع نبيلة، حياة براهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة وملتقى حول الرأسمال الفكري في المنظمة الاعمال العربية،2011.

24-بوكميش لعلي، ماهية الموارد البشرية والواقع في العالم النامي اقتصادي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفي والكفاءة العالمية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة.

25-حنفي عبد الغفار، صحن محمد فريد، إدارة الاعمال، دار الجامعية ،.1989

26-عشوي مصطفى، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر ،.1992

27-عودة صلاح، إدارة الافراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، طرابلس ،1994.

28-بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، دار السلام للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان ،2012.

**المجلات والرسائل الجامعية:**

29-برني لياس ميلود عقال، منهاج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول تطور المهني والكفاءة وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر ،.2012

30_سعيد صلاح، منشورة الجامعة طرابلس، 1994

31-عبد الرحمان فؤاد يوسف مجيد عباس صمية، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، .2011

**32-**علي عبد الله، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر ،2003.

**33-**برقي حسين، نظام التدريب وتقييم فعالية في المؤسسات، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ،1999.

## الملاحق 01: الاستبيان

### الاستبيان

عزيزي الموظف نحن طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال نقوم بإجراء دراسة لقياس مدى أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية، وضمن تبادل الرأي مع الموظفين، نرجو منكم تعبئة النموذج أدناه مع العلم بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بمنتهى السرية وستستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة.

يتكون هذا الاستبيان من الأسئلة وسوف تستغرق الإجابة عنها ما يقارب 10 دقائق.

**وشكرا لتعاونكم.**

**الجزء الاول: البيانات الشخصية**

ضع علامة × أمام الخانة المناسبة.

الفئة العمرية: من20الى 30 ☐ من 31الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐ 51 فأكثر ☐

المؤهل العلمي تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخدمة: 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16فأكثر ☐

**الجزء الأول: المتغير المستقل (أبعاد التدريب)**

| البعد الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي | | | | | |
| 2-يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين | | | | | |
| 3-الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل | | | | | |
| 4-يتم تحديد الحاجة للدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الثاني: اختيار المتدربين** | | | | | |
| 5-يتم اختيار المتدربين حسب وفق المعاير المعلنة | | | | | |
| 6-يتم اختيار المتدربين حسب الأداء السنوية | | | | | |
| 7 المؤهلات العلمية له الافضلية للاختيار بالدورة التدريبة | | | | | |
| 8-تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين | | | | | |
| **البعد الثالث: تصميم الدورة التدريبة** | | | | | |
| 9-يقوم تصميم الدورة التدريبة على أهداف واضحة ومكتوبة | | | | | |
| 10-التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل | | | | | |
| 11-الدورة التدريبية الداخلية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف | | | | | |
| 12-هناك تكرار مستمر في المحتوى العملية التدريبية | | | | | |
| **البعد الرابع: تقييم العملية التدريبية** | | | | | |
| 13-يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاسات ها على أداء المتدربين | | | | | |
| 14-يتم دراسة وتقيم فعالية الدورة التدريبية بصورة دورية | | | | | |
| 15-تؤدي الدورة التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال اليومية | | | | | |
| 16-يمثل تكرار محتوى العملية التدريبية إحدى العوامل المؤثرة على فاعلية الدورات التدريبية | | | | | |

**الجزء الثاني: المتغير التابع (أبعاد الاداء)**

| البعد الاول: كمية الجهد | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بلوقتك المتوفر معقولة | | | | | |
| 2-في طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على استعداد لذلك | | | | | |
| 3-التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجية | | | | | |
| 4-يقوم مديرك مباشرة بتقييم ادائك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وإمكانية تطويرها. | | | | | |
| **البعد الثاني: نوعية الجهد** | | | | | |
| 5-يقوم العاملين بتأدية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة | | | | | |
| 6-يؤدي العاملين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة | | | | | |
| 7-ايبذل العاملين الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد | | | | | |
| **البعد الثالث: نمط الاداء** | | | | | |
| 9-مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك. | | | | | |
| 10-لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الإدارة | | | | | |
| 11-لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك | | | | | |
| 12-يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي | | | | | |

**الملاحق 02 قائمة المحكمين**

| الرقم | اللقب والاسم | الوظيفة | الجامعة |
|---|---|---|---|
| 1 | زاهي محمد الامين | أستاذ دائم | جامعة المدية |
| 2 | عثمان اسكندر | أستاذ دائم | جامعة المدية |

## الملاحق 03: الاستبيان spss

**Statistiques**

الجنس

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 30 |
| | Manquante | 0 |

**الجنس**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 13 | 43,3 | 43,3 | 43,3 |
| | أنثى | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**المؤهل**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سامي تقني | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | ليسانس | 10 | 33,3 | 33,3 | 63,3 |
| | ماستر | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**العمر**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | من 20 إلى 30 سنة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 46,7 |
| | من 41 إلى 50 سنة | 12 | 40,0 | 40,0 | 86,7 |
| | أكثر من 50 سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**الخبرة**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سنوات 5 من أقل | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | سنوات 10 إلى 6 من | 7 | 23,3 | 23,3 | 43,3 |
| | سنة 15 إلى 11 من | 6 | 20,0 | 20,0 | 63,3 |
| | سنة 16 من أكثر | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,618 | 16 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,791 | 12 |

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 30 | 100,0 |
| | Exclus[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,823 | 28 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|---|---|---|---|---|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة الأداء المتوقع والأداء الفعلي | 30 | 3,73 | ,172 | ,944 |
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء العاملين | 30 | 3,80 | ,182 | ,997 |
| الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الاحتياجات العمل | 30 | 3,93 | ,191 | 1,048 |
| يتم تحديد الحاجة لدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة | 30 | 3,57 | ,207 | 1,135 |
| N valide (listwise) | 30 | | | |

**الفعلي والأداء المتوقع الأداء مقارنة خلال من التدريبية الاحتياجات تحديد يتم**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | بشدة موافق غير | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | موافق غير | 4 | 13,3 | 13,3 | 16,7 |
| | موافق | 22 | 73,3 | 73,3 | 90,0 |
| | بشدة موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**العاملين لأداء الدوري التقييم خلال من التدريبية الاحتياجات تحديد يتم**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | بشدة موافق غير | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | موافق غير | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| | محايد | 3 | 10,0 | 10,0 | 23,3 |
| | موافق | 17 | 56,7 | 56,7 | 80,0 |
| | بشدة موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**العمل الاحتياجات حسب الاحتياجاتالتدريبية تحديد في المتبع الاسلوب**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | موافق غير | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 23,3 |
| | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 66,7 |
| | بشدة موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**جديدة وظائف استحداث عند التدريبية لدورة الحاجة تحديد يتم**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | بشدة موافق غير | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | موافق غير | 6 | 20,0 | 20,0 | 23,3 |
| | محايد | 4 | 13,3 | 13,3 | 36,7 |
| | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 80,0 |
| | بشدة موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|---|---|---|---|---|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| يتم اختيار المتدربين حسب المعايير المعلنة | 30 | 3,93 | ,172 | ,944 |
| يتم اختيار حسب الاداء السنوي | 30 | 3,40 | ,177 | ,968 |
| المؤهلات العلمية لها الافضلية لاختيار لدورة التدريبية | 30 | 3,57 | ,223 | 1,223 |
| تلعب الوساطة دور في اختيار المتدربين | 30 | 2,87 | ,257 | 1,408 |
| N valide (listwise) | 30 | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| يقوم التصميم لدورة التدريبية على اهداف واضحة ومكتوبة | 30 | 1 | 5 | 3,93 | ,980 |
| التوقيت الزمني لدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل | 30 | 1 | 5 | 3,83 | ,950 |
| الدورة التدريبية كانت ناجحة في تحقيق الاهداف | 30 | 1 | 5 | 3,47 | 1,074 |
| هناك تكرار مستمر في محتوى العملية التدريبية | 30 | 1 | 5 | 3,07 | 1,311 |
| N valide (listwise) | 30 | | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|---|---|---|---|---|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| يقوم التصميم لدورة التدريبية على اهداف واضحة ومكتوبة | 30 | 3,93 | ,179 | ,980 |
| التوقيت الزمني لدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل | 30 | 3,83 | ,173 | ,950 |
| الدورة التدريبية كانت ناجحة في تحقيق الاهداف | 30 | 3,47 | ,196 | 1,074 |
| هناك تكرار مستمر في محتوى العملية التدريبية | 30 | 3,07 | ,239 | 1,311 |
| N valide (listwise) | 30 | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|---|---|---|---|---|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| يتم تقييم نتائج الدورة التدريبية من خلال انعكاساتها على اداء المتدربين | 30 | 3,87 | ,190 | 1,042 |
| يتم دراسة وتقييم الدورة التدريبية بصورة دورية | 30 | 3,60 | ,163 | ,894 |
| تؤدي الدولرة التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين في اداء الاعمال اليومية | 30 | 3,83 | ,198 | 1,085 |
| يمثل التكرار محتوى العملية التدريبية احدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية | 30 | 3,40 | ,183 | 1,003 |
| N valide (listwise) | 30 | | | |

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | | Ecart type |
|---|---|---|---|---|
| | Statistique | Statistique | Erreur std | Statistique |
| كمية الجهد تتطلب منك مقارنة بوقتك المتوفر معقولة | 30 | 3,40 | ,183 | 1,003 |
| في طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على استعداد لذلك | 30 | 3,47 | ,202 | 1,106 |
| التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من انتاجيتك | 30 | 3,17 | ,245 | 1,341 |
| يقوم مديرك مباشرة بتقييم اداءك خلال عملية التقييم مع توضيح نقاط الضعف وامكانية تطويرها | 30 | 3,27 | ,230 | 1,258 |
| يقوم العاملين بتادية الاعمال بكفاءة والفعالية المطلوبة | 30 | 3,30 | ,231 | 1,264 |
| يؤدي العاملين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة | 30 | 3,53 | ,202 | 1,106 |
| يبذل العاملين الجهد الكافي لانجاز المهام في الوقت المحدد | 30 | 3,77 | ,190 | 1,040 |
| تساهم معايير تقييم الاداء في انجاز الاعمال طبقا لمعايير تقييم الاداء في انجاز الاعمال طبقا للخطط والبرامج المعتمدة | 30 | 3,30 | ,187 | 1,022 |
| مهامكومسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك | 30 | 3,77 | ,223 | 1,223 |
| لديك الثقة بما يتم اخبارك به من قبل الادارة | 30 | 3,80 | ,194 | 1,064 |
| لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك | 30 | 3,77 | ,202 | 1,104 |
| يتم تزويدك بالتدريب الوظيفي | 30 | 3,03 | ,242 | 1,326 |
| N valide (listwise) | 30 | | | |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,536[a] | ,287 | ,262 | 6,58386 |

a. Valeurs prédites : (constantes), H1

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 18,878 | 6,857 | | 2,753 | ,010 |
| | H1 | 1,509 | ,449 | ,536 | 3,361 | ,002 |

a. Variable dépendante : أد

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 489,643 | 1 | 489,643 | 11,296 | ,002[b] |
| | Résidu | 1213,723 | 28 | 43,347 | | |
| | Total | 1703,367 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أد

b. Valeurs prédites : (constantes), H1

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 21,648 | 6,164 | | 3,512 | ,002 |
| | اختار | 1,447 | ,439 | ,529 | 3,295 | ,003 |

a. Variable dépendante : أد

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,529[a] | ,279 | ,254 | 6,62085 |

a. Valeurs prédites : (constantes), اختار

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 475,967 | 1 | 475,967 | 10,858 | ,003[b] |
| | Résidu | 1227,400 | 28 | 43,836 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | 1703,367 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أد

b. Valeurs prédites : (constantes), اختار

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,263[a] | ,069 | ,036 | 7,52473 |

a. Valeurs prédites : (constantes), صمم

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 117,961 | 1 | 117,961 | 2,083 | ,160[b] |
| | Résidu | 1585,406 | 28 | 56,622 | | |
| | Total | 1703,367 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أد

b. Valeurs prédites : (constantes), صمم

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 29,595 | 8,407 | | 3,520 | ,001 |
| | صمم | ,837 | ,580 | ,263 | 1,443 | ,160 |

a. Variable dépendante : أد

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,268[a] | ,072 | ,039 | 7,51339 |

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم

**ANOVA[a]**

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 122,736 | 1 | 122,736 | 2,174 | ,151[b] |
| | Résidu | 1580,630 | 28 | 56,451 | | |
| | Total | 1703,367 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : أد

b. Valeurs prédites : (constantes), قيم

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 29,301 | 8,431 | | 3,476 | ,002 |
| | قيم | ,834 | ,566 | ,268 | 1,475 | ,151 |

a. Variable dépendante : أد

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,641[a] | ,411 | ,390 | 5,98743 |

a. Valeurs prédites : (constantes), درب

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -1,386 | 9,785 | | -,142 | ,888 |
| | درب | ,743 | ,168 | ,641 | 4,418 | ,000 |

a. Variable dépendante : أد

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -1,386 | 9,785 | | -,142 | ,888 |
| | درب | ,743 | ,168 | ,641 | 4,418 | ,000 |

a. Variable dépendante : أد