جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات العمومية ذات الطابع الإداري

-دراسة حالة جامعة المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

إعداد الطالبتان:

أمال جمعة

حليمة حرمة

إشراف الأستاذة:

أ. فتيحة كُون

أعضاء لجنة المناقشة

1.د.حيولة إيمان	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البليدة	رئيساً
2.أ. كون فتيحة	أستاذة مساعدة (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
3.د.زعاف نصيرة	أستاذ محاضرة (ب)	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2019/2018

الإهداء

ما وقعت أسماء أحبتي على هذه الصفحة إلا ووقع قلبي في حبهم واحترامهم

لذا يطيب لنفسي أن تهدي هذا العمل إلى:

أولا إلى من أبدعت في تربيتها ورعايتها وحنانها إلى من علمتني الشعر..قبل الفطام..إلى من سقتني من حننها شهد مدام..اهديها كلماتي... لحنا...وسلام..

أمي الحبيبة

إلى من بذل الجهد وسعى بالكد لننال ثمرته يوم الجد..إلى من وقف ساعيا للنجاح..

أبي العزيز

إلى اخوتي الأعزاء والى زوجة أخي و بالأخص كتكوتة العائلة بنت أخي تسنيم وإلى كل عائلة "جمعة" كبيرا وصغيرا

و إلى زوجي رفيق دربي والذي له كل الفضل على إتمام هذا العمل

والى كل عائلة زوجي"حليلالي" وبالأخص والدي زوجي واخوته وإلى كل الأصدقاء والأحباء

وإلى كل من أعان من قريب وبعيد في انجاز هذا العمل.

أمال

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئا نشكر ونحمد في البداية رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم،وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية،وأنار طريقنا ويسرنا ووفقنا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر للرحمان المستعان.

وعرفانا وتقديرا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة الفاضلة "**كون فتيحة**" التي قبلت بكل تواضع وكرامة الإشراف على هذا العمل المتواضع، فلها أخلص التحيات وأعظم التقديرات على كل ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح، وعلى كل ما خصتنا به من وقت وجهد طوال إشرافها على هذه الدراسة.

ونتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى اللجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا البحث بكل تواضع.

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

أشكر الله الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممنا هذا العمل

أهدي ثمرته إلى

رجل لم يعش معي هده اللحظات المنتظرة أبي رحمة الله عليه

امرأة فولاذ التي ضحت وتعبت من اجل الوصول إلى هذا اليوم رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أمي الحنون

إلى شمع الدرب أخي عبد الرحمان

إلى حبيبات القلب أخواتي وأولادهن وأزواجهن

إلى كل رفيقاتي كل واحدة باسمها

إلى تلك القلوب التي تفرح لفرحتي وتأسى لما يصيبني وتمنت لي الخير في كل خطوة.

حليمة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري —حالة جامعة المدية– ،وهذا من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب وأداء الموارد البشرية في الجانب النظري بالاعتماد على المنهج الوصفي ، أما في الجانب التطبيقي فقد هدفت دراستنا إلى إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية ، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية، ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على العينة المختارة والمتمثلة في عينة عشوائية مستمرة ، ثم القيام بالتحليل الإحصائي لبياناتها عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss* إصدار 20 وقد توصلنا في دراستنا إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود درجة عالية من التدريب وأداء الموارد البشرية في جامعة المدية ، كما يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور التدريب ومحور أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموارد البشرية، جامعة المدية.

Résumé :

Cet étude a pour objet de connaitre le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans les institutions publiques ، dans le caractère est administratif Le cas de l'université de Médéa. Et cela à travers la définition des variables représente dans la formation et la performance des ressources humaines du cote théorique tout dépend à une approche description .Alors que dans l'autre cote de l' application ، notre étude a pour objet de mettre en évidence le rôle joue par la formation à améliorer la performance des employés de l'université de Médéa d'âpres une étude faite sur le terrain et afin d'atteindre les objectif de notre étude nous avons conçu et distribué un questionnaire à l'échantillon choisi en un échantillon continu ، puis faire une analyse statistique des données en utilisant le programme de poquet statistique pour les sciences sociales SPSS édition 20 . Donc dans notre étude nous avons atteint à un certain nombre de résultats parmi les quelles :

- Un dégrée élève de formation et de performance des ressources humaines à l'université de Médéa .
- Egalement ، il existe une relation de corrélation statistique et significatif entre les dimensions de l'axe de formation et l'axe de

performance des ressources humaines à l’université de Médéa au niveau de signification 0.05

Les mots clés :

- ✓ La formation
- ✓ La performance des ressources humaines
- ✓ Université de Médéa

فهرس المحتويات

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
مُستخلص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الأشكال والجداول والملاحق	IV
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التدريب	03
المطلب الأول:التدريب عبر الأزمنة	03
المطلب الثاني: مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه	06
المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه	10
المبحث الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية	13
المطلب الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية	13
المطلب الثاني:طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية	14
المطلب الثالث: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية	16
المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي	17
المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي	17
المطلب الثاني: ميزانية البرنامج التدريبي	19
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي	21
المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب	23
المطلب الأول: مفهوم تقييم التدريب ومراحله	23
المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم التدريب	25
المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تقييم التدريب	26

خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: مدخل إلى أداء الموارد البشرية	
تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية	31
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية	31
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء الموارد البشرية	33
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية	35
المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية	37
المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية وأهميتها	37
المطلب الثاني:مكونات إدارة أداء الموارد البشرية	39
المطلب الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية	40
المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية	42
المطلب الأول:مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية	42
المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	44
المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية	45
المبحث الرابع: مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	46
المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية	46
المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية	46
المطلب الثالث: كيفية مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	47
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية	
تمهيد	50
المبحث الأول:منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	51
المطلب الأول:المجتمع الأصلي للدراسة وعينته	51
المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات والمقياس المستخدم	54
المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي	55

المبحث الثاني: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي	57
المطلب الأول: صدق أداة الدراسة	57
المطلب الثاني:اختبار الطبيعية وثبات أداة الدراسة	61
المبحث الثالث:التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين	63
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة وتحليلها	63
المطلب الثاني: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول	67
المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني	70
المبحث الرابع:تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	72
المطلب الأول:اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	72
المطلب الثاني:اختبار الفرضيات	73
المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	77
خلاصة الفصل	79
خاتمة	80
قائمة المراجع	83
الملاحق	89

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

1 -قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
1-1	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	26
1-3	مقياس ليكرت الخماسي.	55
2-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الأثر والتعيين	58
3-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاحتياجات التدريبية.	58
4-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد البرامج التدريبية.	59
5-3	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور أداء الموارد البشرية	60
6-3	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	61
7-3	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة	62
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	63
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	64
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	65
11-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	66
12-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأثر والتعيين	67
13-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاحتياجات التدريبية	68
14-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد البرامج التدريبية	69
15-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التدريب	69
16-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تحسين أداء الموارد البشرية	70
17-3	معامل الارتباط بين محور التدريب وأداء الموارد البشرية	72
18-3	اختبار الانحدار البسيط للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.	73
19-3	اختبار الانحدار البسيط للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.	74
20-3	اختبار الانحدار البسيط للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	75
21-3	اختبار الانحدار البسيط لمحور التدريب على أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	76

2 -قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
3-1	الهيكل التنظيمي لجامعة المدية	52
3-2	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	63
3-3	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	64
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	65
3-5	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	66

3 -قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	89
02	الشكل النهائي للاستبانة	89
03	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)	95
04	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة	95
05	اختبار الانحدار البسيط للأثر والتعيين علىتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	95
06	اختبار الانحدار البسيطللاحتياجات التدريبية علىتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	96
07	اختبار الانحدار البسيط للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	97
08	اختبار الانحدار البسيط لمحور التدريب علىأداء الموارد البشرية في جامعة المدية	98

مقدمة

يعتبر الحديث عن التحديات التي فرضتها العولمة و التطور التكنولوجي في المنظمات حديثا عن التنافسية ومدى القدرة على تحقيق ميزة تنافسية ، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد التي تتمتع بها المنظمة ، والتي من بينها رأس المال البشري. حيث أضحى العنصر البشري الكفء والمدرب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية ، والطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية.

ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمة إلى الاستثمار الأمثل في موادها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد عل ى البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات وازدهارها ومواجهة التغيرات وضغوطات المنافسة الحادة، ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم فقد حرصت إدارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

إن منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة و الأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها، هذا إضافة إلى القيام بتقييم مدى النفع المحقق من هذا النشاط .

أولا: إشكالية الدراسة:

يعتبر التدريب من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية . وانطلاقا من هذا الطرح يمكننا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي :

ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ؟ وما انعكاس ذلك على موظفي جامعة المدية ؟

وقصد توضيح الإشكالية، يمكن طرح مجموعة أسئلة، تمثل مجمل الاهتمامات التي يتطلبها هذا البحث وهي:

- هل يساعد التدريب على إكساب المورد البشري المعارف والمهارات ؟

- هل ينعكس أداء المورد البشري على المنظمة ككل ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة : لمعالجة الأسئلة السابقة و تسهيل البحث ،نقوم بوضع مجموعة فرضيات على النحو التالي:

1-يعتبر التدريب الوسيلة التي يكتسب من خلالها المورد البشري المعارف والأفكار الضرورية؛

2-يمثل التدريب انعكاس للأداء الذي تحققه المنظمة بمختلف مستوياتها؛

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05. هذه الأخيرة ينبثق منها **الفرضيات الفرعية التالية:**

-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال الآتي :

- ✓ محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ التدريب مصدر هام من مصادر إعداد الموارد البشرية ذات الكفاءة حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم؛
- ✓ التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية؛
- ✓ التدريب أساس التعلم وتحسين أداء الموارد البشرية وإعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي له أثر كبير على متطلبات الوظائف والمهام.
- ✓

رابعا: أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية؛
- ✓ إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ✓ معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

خامسا: حدود الدراسة:

–الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب وبأداء الموارد البشرية.

–الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لدراستنا على جامعة المدية وبالضبط على أساتذة وموظفي جامعة المدية.

–الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/ 2019.

سادسا: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المختار، ومن أجلِ الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات المقترحة، سوفَ نَتَبع المنهج الوصفي عند استعراضنا للإطار النظري للتدريب و لأداء الموارد البشرية، وعلى المستوى التطبيقي فسنقومُ بإجراء الدراسة عن طريق إعداد استبانه تُطبّق على موظفي جامعة المدية، وتتمّ معالجة معطيات هذه الاستبانة عن طريق أدوات الإحصاء باستخدام حزمة"*SPSS*".

سابعا:الدراسات السابقة:

- دراسة(**عبد العزيز نعمان ، 2008**) ،أعدت هذه الدراسة ك رسالة ماجستير ، بعنوان " **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى** " بجامعة عمان ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والمقارنة بين الاتجاهات القيادية الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية ، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دورا هاما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب ، وقد طبقت الدراسة على فئتين هما الأمين العام والأمناء العامون المساعدون ،وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة كما أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا يوجد معايير واضحة لاختيار المتدربين. ويختلف عنه بحثنا في معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا من خلال إسقاطه على موظفي جامعة المدية.

2- Etude(**Abdelgadir N ,and Abdel hafiz Elbadri**) , Training practices of Polish banks " An appraisal and agenda for improvement" , Journal of European industrial training , 2002.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية ، بحيث تضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها تحديد الاحتياجات التدريبية و تطوير البرامج التدريبية بالإضافة إلى تقييم فاعلية هذه البرامج ، وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و كذلك غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية مما انعكس ذلك على أداء الأفراد العاملين و يختلف عنه بحثنا في كون دراستنا يتم إسقاطها على الجامعة وليس البنوك ،كما أن زمن الدراسة مختلف عن زمن دراستنا.

3 -دراسة (**احمد بن بشير بن خالد المدني** ، **2009**) ،أعدت هذه الدراسة كرسالة دكتورا ، بعنوان " اثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة " بجامعة النيلين بالمملكة العربية السعودية ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية وكذلك إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب ، بحيث توصلت إلى عدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد ، وعدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة بالإضافة إلى عدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين و يختلف عنه بحثنا في كونه يبحث عن الأثر الذي يتركه التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات ذات الطابع الإداري وليس الطابع الاقتصادي.

4 - دراسة (**منهال أبو فخر** ، **2012**) ،أعدت هذه الدراسة كرسالة ماجستير ، بعنوان " اثر التدريب في رفع فعالية أداء العاملين " بالجامعة الافتراضية السورية ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة الأثر الذي يتركه أسلوب التدريب التقليدي و الالكتروني في رفع فعالية أداء العاملين في وزارتي التربية و التعليم العالي في سوريا ، وقد توصل إلى أن طرق التدريب الحديثة التي تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة لها أثر مباشر وهام على رفع أداء المتدربين ،كما أن الفئة العمرية الشابة شكلت نسبة عالية من حجم الدراسة وهذا يدل على التوجه إلى الاهتمام بتدريب الفئات الشابة ويختلف عنه بحثنا في دراسته لقطاع التعليم العالي و بالضبط لموظفي جامعة المدية.

5 - دراسة (**زكلال يمينة** ، **2013**) ، أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماستر ، بعنوان " اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " بالجامعة الجزائرية ، هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع طهراوي بسكرة (الجزائر) ، كما هدفت أيضا إلى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين ، ويختلف عنه بحثنا في كونه يدرس دور التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية ومدى مساهمته في زيادة فعالية أداء الموظفين.

ثامنا: صعوبات البحث :واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- وجود نقص في بعض المراجع، وهذا ما خلق لنا صعوبة تتمثل في عدم التطابق بين الجانب النظري والجانب الميداني؛
- تخوف العديد من الموظفين من الإجابة عن الاستبيان؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلة.

تاسعا: دوافع اختيار الموضوع:إن أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي :

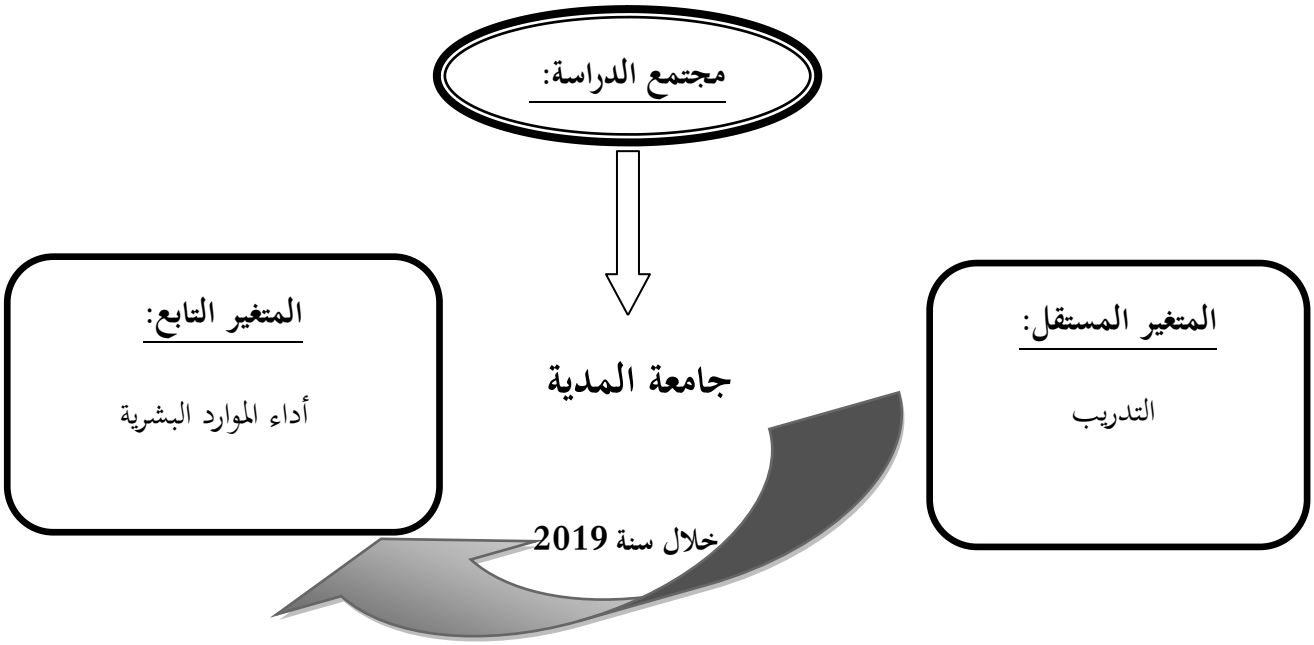
- ✓ الأهمية التي يلعبها العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي نموها وبقائها؛
- ✓ محاولة البحث و التعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلا الدراسة؛
- ✓ الاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

عاشرا: هيكل البحث: يتضمن هيكل البحث تخصيص ثلاثة فصول منها واحد تطبيقي، ويتضمن كل فصل مباحث، وينتهي كل مبحث بمطالب، وذلك كما يلي:

- **الفصل الأول** :ونتناول فيه الإطار النظري للتدريب وهذا من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث حيث يتناول الأول ماهية التدريب والثاني ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية والثالث تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، أما الرابع فيتناول تقييم فعالية نظام التدريب؛
- **الفصل الثاني**:يتناول مدخل إلى أداء الموارد البشرية وهذا بتقسيمه إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية والمبحث الثاني ماهية إدارة أداء الموارد البشرية و المبحث الثالث تقييم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الرابع فيتناول مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- **الفصل الثالث** فهو عبارة عن دراسة ميدانية لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث، فالمبحث الأول يتناول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمجتمع الدراسة، والعينة التي أخذت منه، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية

المُسْتَخْدَمة، وأما المبحث الثاني فيعرض ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي وهذا من خلال اختبار التوزيع الطبيعي وعرض أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها ، والمبحث الثالث نعرض فيه التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين من خلال وصف عينة الدراسة وتحليلها ، وعرض أراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول والثاني ، أما المبحث الرابع فيتناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ، وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة والفرضية الرئيسية.

مخطط الدراسة: مخطط سهمي يربط بين متغيرات الموضوع المدروس



الفصل الأول:

الإطار النظري للتدريب

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحكومية منها والخاصة ، وذلك باعتباره من أهم 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 والجهد معا.وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء،بحيث أقر المسؤولين فيها بأهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين و بالتالي التأثير الايجابي على أداء المنظمة.

انطلاقا مما سبق فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث: تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي

المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب احد الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، بل هو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والأعمال المطلوبة من العاملين في كافة المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. وفي هذا المبحث سنتناول التدريب عبر الأزمنة في المطلب الأول ومفهوم التدريب وأهميته وأهدافه في المطلب الثاني وفي المطلب الثالث سنتناول أنواع التدريب وأساليبه.

المطلب الأول: التدريب عبر الأزمنة

موضوع التدريب موجود عبر التاريخ فهو ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدمه ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها ، وكان يقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لأخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ فيغرس فيه روح العمل، وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري ولأسباب موضوعية ، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية ،فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخا فاصلا بين عهدين للتدريب ، الأول يشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني [1].وفيما يلي سوف نرى تطور التدريب عبر ثلاث عصور تتمثل في عصر الحضارات القديمة ثم في عصر الإسلام وأخيرا في عصر النهضة الصناعية.

أولا: التدريب في عصر الحضارات القديمة

تاريخ التدريب ليس حديثا ، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة ، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارة القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات ، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية. فأصحاب الحرف و الفلاحين في الحضارة القديمة لم

[1] أبوبكر مصطفى بغيرة،**القيادة الإدارية "الأسس والنظريات"**،المجلة العربية للإدارة،المجلد 8، العدد الأول،الرياض،السعودية، 2005م،ص118

يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعليم فقط، حيث يتلقى الصبي تدريبا من خلال التعليمات المباشرة و المشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة، وبقي هذا النظام (نظام التدريب) إلى عام 2100م قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمو رابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام الحرفيين، ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات إلى الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم[1].

ثانيا: التدريب في عصر الإسلام

أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغا بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى ، وكان حين ينصب واليا يبين له سلطاته وما يفرضه عليه من واجبات ، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء و العملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم ، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه أيضا يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية[2].

ثالثا: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عامي 1700م و1785مأضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم و أساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره.فقد كانت أول أمة تنجح في عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي. وقد مر هذا التحول بعدة مراحل ، تمثلت المرحلة الأولى في نظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن

[1] نعمة عباس خضير ، **قياس السمات القيادية للمدراء"** دراسة اختيارية في منظمات صناعية" ،المجلة العربية للإدارة ،مجلة 16،العدد الأول،عمان،الأردن،1994م،ص65

[2] داني مركسوجون هوفر، **القيادة وقت الأزمات**،بيت الأفكار الدولية،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،1999م،ص120

طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل[1].

وأما المرحلة الثانية فعرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (**النهضة الصناعية**) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين. لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر ميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة و إرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعات، واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرهم.وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلىأهمية العنصر البشري في الإنتاج [2].كماأنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف. وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914م- 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939م- 1945م) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل الاختيار والتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء وظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة.ومنأشهر هذه البرامج برامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب. وبشكل عام لقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري منذ في قديم الزمان ،وفتحت في الهند مدارس و أكاديميات خاصة بالتدريب الإداري ، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة وفرنساحيثأنه في العشر السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من إثنتي عشرة دولة في العا لم

[1] داني مركس وجون هوفر ، **نفس المرجع السابق**،ص 122

[2] علي السلمي ،**اتخاذ القرارات الإدارية في سلسلة الدراسات المكتبية** ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية،القاهرة،مصر،1997م،ص112

لإقرار برامج تدريبية لموظفيها [1].وبذلكاكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم ، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد و إنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما. أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969م تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

المطلب الثاني: مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه

يتناول هذا المطلب مفهوم التدريب والأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم على المستوى الخاص والعام بالإضافة إلى أهدافه وهذا من خلال تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب بالإضافة إلى تقديم تعريف شامل للتدريب والتطرق إلى أهميتهوأهدافه.

أولا: مفهوم التدريب:

اشتق الفعل درب « to train »من كلمة فرنسية قديمة « trainer »وهي تعني « to drag ».وهناك العديد من التعريفات للفعل "يدرب" منها: يسحب ،ينمو بطريقة مرجوة،التمرين بالممارسة. . الخ[2].

ولقد تعددت مفاهيم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات إلا أن مجمل التعريفات المقَدمة تسير في اتجاه واحد،ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- **التعريف الأول**:التدريب بأنه:"عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"[3].

التعريف الثاني :هو" مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة" [1].

- **التعريف الثالث**: هو " إكساب المتدرب المهارات اللازمة لممارسة عمل أو مهنة ما بكفاءة وهو وسيلة وليس غاية، نهايته رفع مستوى الأداء لا الدخل والارتقاء بالقدرات لا المؤهلات"[2].

---

[1] محمد صدام، **المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات**، المجلة العربية للمعلومات،المجلد19،العدد الأول،تونس،1998م،ص 114

[2] محمد قاسم مقابلة ،**التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية** ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2011م،ص13

[3] عبد كريم احمد جميل، **تدريب وتنمية الموارد البشرية**،دار الجنادرية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،مصر،2016م،ص12

[1] إبراهيم رمضان الديب،وليد ناجي الحيالي، **التدريب في المؤسسات التعليمية واستراتيجيات تحديثها وتفعيلها** ،مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،الدانمارك،2009م،ص39

[2] محمد قاسم مقابلة، **نفس المرجع السابق**،ص14

أما التدريب من وجهة نظر(1970م)David King فهو:"العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال"[3].

وقد عرف الهيتي(1926م- 2006م)التدريب على أنه:"جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التدريب كما يلي:" هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وخبراته ومهاراته ، بما يساهم في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته في العمل".

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع التدريب نذكر منها الآتي [5]:

1- التعلم: هو عملية تغيير دائم نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للإدراك أو التعليم أو التدريب والخبرة؛

2- التعليم: هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له بكل دقة وعناية لمساعدة المستفيدين على اكتساب المهارات؛

3- المعارف: هي مجموعة من الحقائق والاكتشافات التي يمكن التوصل إليها نتيجة التعليم والتدريب ،وتؤدي إلى حصول فكرة معينة عن موضوع ما وتتعزز وتترسخ بالممارسة والتمرين حتى تصبح عملية بديهية؛

4- المعلومات: هي مجموعة من الأخبار والفعاليات أو الأحداث التي تتعلق بموضوع معين يمكن أن تؤدي إلى تكوين صورة عنه تؤثر في النتائج التي ستحصل فيما بعد ويمكن الحصول عليها نتيجة التعليم؛

5- المهارات: هي القدرة على تنفيذ كل ما ينتجه التدريب والممارسة المستمرة وتراكم الخبرة الذي يحصل نتيجة التعليم المستمر والذي يؤدي إلى تغيير في الاتجاهات؛

6- الاتجاهات: هي عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في التصرفات السلوكية لدى المتدرب لمواجهة احتياجاتحالية ومستقبلية يتطلبها المتدرب؛

7- التغذية العكسية: هي أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعة وبيان الانحرافات

---

[3] محمد الصيرفي ، **المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث ،الطبعة الأولى،الإسكندرية،مصر،2009م،ص375

[4] بلال خلف السكارنة، **طرق إبداعية في التدريب**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2011م،ص16

[5] محمد مساعد ،**تخطيط الاحتياجات التدريبية**،دار العربي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،1995م،ص116

لمعالجتها وتصحيح الخطأ؛

8- الموقف التدريبي: هو مجموعة من العناصر المتمثلة بالمدربين والمتدربين ومكان ووسائل التدريب.

ط- المدرب: هو الشخص المسؤول عن إيصال المادة العلمية إلى المتدرب وتحريكه ضمن الصيغ التي سيعتقد بأنها تحقق الهدف من التدريب؛

9- المتدرب: هو الشخص المراد إكسابه الخبرة وتحسن أدائه من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات ضمن الدورة التدريبية المعينة.

ثانيا: أهمية التدريب

يمكن بلورة أهمية التدريب في النقاط التالية[1]:

1- زيادة الإنتاجية: وذلك لأن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجابا على الإنتاج كما ونوعا ، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة إلى تخفيض التكاليف؛

2- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه وبمهاراته ، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام؛

3- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم ، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات؛

4- ضمان استمرارية التنظيم و إكسابه المزيد من المرونة: استمرارية التنظيم يقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين،بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدرائها الرئيسيين، وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني. أما المرونة فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة؛

5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة: ولعل هذه الأهمية لا تؤتى أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد المذكورة سابقا ،فجوة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة استمراريتها،جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه؛

[1] محمود عبد الفتاح، **التدريب المؤثر في العمل**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،2013م،ص14

ثالثا: أهداف التدريب

هناك العديد من الأهداف التي يرمي إليها التدريب لفئات متعددة أشارإليها العديد من الباحثين يمكن تلخيصها في الآتي[1]:

1– يساعد التدريب على إكساب الإداريين معلومات ومعارف وظيفية تتعلق بأعمالهم وأساليب أدائهم،كما يهدف إلى صقل المهارات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات ، كما يعمل على تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرصة للمزيد من التطوير في العمل الإنتاجي؛

2– يسعى التدريب إلى إحداث أساليب جدية في بيئة العمل، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة ذاتية بشكل تلقائي؛

3– يهدف التدريب إلى السعي لتعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد وتطويره وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة؛

4– تجديد وتحديث معلومات العاملين الإداريين وتنميتها لملاحقة التقدم والتطور الذي يحدث حولهم و تمكنهم من مسايرة التطور العلمي؛

5– تنمية الوعي لدى الإداريين الذين بحاجة إلى تقبل التغييرات والاستعداد لها؛

6– تنمية قدرات العاملين على التفكير الإبتكاري، وتنمية رغبتهم في استخدام تلك القدرات استخداماأفضل من استخدامهم لها في السابق مما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ،ومواجهة المشكلات من ناحيةأخرى؛

7– زيادة قدرة الفرد على التفكير بطريقة علمية وموضوعية للتكيف مع عمله لمواجهة مشكلاته والتصدي لها؛

8– رفع المستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

[1] محمد صادق إسماعيل ، **تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة الأولى،السعودية،2014م،ص 16

المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه

يتناول هذا المطلب أهم الأنواع والأساليب التي يقوم عليها التدريب.

أولا: أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع ما يناسبها ، وهذا حسب طبيعة مواردها البشرية ونشاطاتها،والإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاثة أصناف نوجزها فيما يلي [1]:

أولا:حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظفين الجدد: يحتاج الموظف الجديد مجموعة من المعلومات التي يقدمها إلى عمله الجديد؛

2- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف؛

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة: حينما تتقادم معارف مهارات الأفراد؛

4- التدريب بغرض الترقية والنقل : وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بالواجبات والمسؤوليات الجديدة.

ثانيا: حسب نوع الوظائف:

1- التدريب التخصصي : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص؛

2- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل؛

3- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

ثالثا: حسب المكان:

1- التدريب في مكان العمل : يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا من أشكاله: التدريب عن طريق الرئيس المباشر، والتدريب عن طريق العامل القديم؛

2- التدريب خارج مكان العمل: وهو التدريب الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.

[1] بن عزة فردوس،**دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة لعيادة طبية جراحية ضياء"** ،مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة،الجزائر،2016م،ص20-21

ثانيا: أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب مايلي[1]:

1- المحاضرات: وهو أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضا، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف فقط على نوعية المحاضر أو المدرب، وإنما على عدد الأفراد في الفصل ، ذلك العدد الذي يجب أن لا يتجاوز العشرة، إذا أراد المتدربين فعلا أن يندمجوا في العملية وتتاح لكل منهما الفرصة الكافية ،لذلك يحتاج هذا الأسلوب إلى توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع؛

2- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث: وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة. وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه؛

3- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية؛

4- تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهم أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطي للمتدربين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع من الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله؛

5- المناقشات: يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي أتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة؛

6- أسلوب الحساسية: يعد من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك وبموجبه تنظم لقاءات دورية

[1] خالدعبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2003م،ص236

بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة ، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.

كما توجد أساليب أخرى تتمثل في الآتي [1] :

7- دراسة الحالات: يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ، ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من حيث المشاكل، وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة ، وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين ، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة ، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة؛

8- نمذجة السلوك: هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ، ويمر التدريب هنا بتعرض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء المتدربين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، يقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للمتدربين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ويطلب من المتدربين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام المتدرب بنفس الأداء النموذجي؛

9- العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكن أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة؛

10- الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب ، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة ، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة ، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع؛

11- المباريات الإدارية: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية،الطبعة الأولى،الإسكندرية،مصر،2005م،ص343-345

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية في المطلب الأول ، وطرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في المطلب الثاني ، وفي المطلب الثالث سنتناول صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة :"فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائما وفي محله ، وأن تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة"[1].

وقد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:

- **التعريف الأول:** هي مختلف التغيرات التي يرجى إحداثها في المشاركين في أي برنامج تدريبي، بما في ذلك المعارف،القيم و الاتجاهات ، أشكال السلوك ،ذلك لتمكينهم من الأداء الكفء لعمل معين يشتمل على مجموعة من المهام المطلوبة ،ويرجح شعور هؤلاء بأهميتها"[2].

– **التعريف الثاني:** "هي الفجوة الفرق بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وما يتطلبه العمل الذي يقوم به"[3].

– **التعريف الثالث:** " هي جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهاتومهاراتالعمال بغرض مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ، ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد ، لأنه إذا كانت لدينا فكرة عن العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم"[1]

---

[1] هشام الطالب، **دليل التدريب القيادي**،المعهد العالمي للفكر الإسلامي،فرجينيا،الولايات المتحدة الأمريكية،الطبعة الثالثة،1995م،ص284

[2] رشديأحمد طعمية،سليمان البندري،**التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**،دار الفكر العربي،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،2004م، ص251

[3] William paw, Anthory and others, **Human resources management a strategie approach**, Harcount college publishers, 3rd edition, Mishawaka, United states, 2002, p28

[1] عادل رمضان الزيادي، **ادارة الموارد البشرية**، مكتبة عين الشمس (دار الطباعة والنشر)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002م،ص189

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل للاحتياجات التدريبية كما يلي" هي مجموعة من التغيرات الواجب إحداثها في معارف الأفراد ومهاراتهم لمواجهة المشاكل التي تحدث في العمل لتمكينهم من أداء المهام المطلوبة منهم".

ونستنتج أنه يمكن أن نستدل على الحاجة التدريبية من خلال مؤشرين أساسيين هما :

1– معلومات، مهارات، اتجاهات أو قدرات يراد تنميتها ، تغييرها أو تعديلها استجابة لتغيرات أو تطورات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية؛

2– يمثل نواحي قصور أو ضعف الأداء قائمة أو متوقعة في كفاءات المكونين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، لأن توفرها بالعدد الكافي والشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للاحتياجات ، ومن ثم اختيار نوع التدريب المطلوب،والفئة المستهدفة من عملية التدريب ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل،وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي[2]:

1– المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية،وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها ، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كبيرة وكافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات ، إلا أن من عيوبها أنها تتطلب وقت طويل وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها؛

2– الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها ، ويضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية إلا أنه لابد من مراعاة عدة شروط عند إعدادها منها:

- أن لا تكون الأسئلة صعبة؛
- أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها؛
- أن تكون موضوعية بحيث تلبي الغرض الذي صممت من أجله؛

[2] بوعريوة ربيع، **تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة "دراسة حالة مءسسة سونلغاز "**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007م، ص26

- أن تكون الإجابات المطلوبة ما أمكن ذلك.

ومن مزايا الاستبيانأنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير و أنه قليل التكاليف،ويقدم بيانات مركزة و واضحة ولكن من عيوبه ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة؛

3–الاختبارات:قد تكون كتابية أو شفوية يلجأ إليها مسؤولوا التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وتستخدم طريقة الاختبارات من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، لأنها تعطي مؤشرات عامة ولا نهائية في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية؛

4– تحليل المشكلات: تهدف هذه الطريقة إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب،ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة؛

5– **تقييم الأداء**: تعتبر هذه الطريقة من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة ، وذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تنجز ، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة تقييم مدى حاجة العاملين للتدريب، فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف و أنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوا الوظائف فإنه يستغرق وقتا طويلا؛

6– دراسة التقارير والسجلات: تسمح هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف أسباب هذه المشكلات ، كما أنها لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، أي أن عامل الذاتية قد يطفي على النتائج المتوصل إليها، مما يجعل هذه النتائج غير مطابقة للواقع[1].

[1] بوعريوةربيع، **نفس المرجع السابق**،ص ص 26-27

المطلب الثالث: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تدرس بجدية الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ومن هذه المشكلات مايلي [1]:

1- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا:

يقتضي التخطيط السليم أن يكون هناك تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين ولكن غالبا ما يكون التدريب مقتصرا على إرسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب المختلفة دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات التدريبية، ودون حاجة حقيقية للتدريب وقد يقوم بعض الرؤساء ببعض الجهات بترشيح المتدربين لمجرد التخلص منهم؛

2- **عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية:**

كثيرا من البرامج التدريبية التي تنفذ حاليا لا تفي بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين ،كما أنها تفتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي ،فالذي يدرس في قاعات التدريب بعيدا تماما عن المشاكل الفعلية،كما أنه يرتكز أساسا على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع العملي للعمل مما يفقد التدريب فعاليته وأهميته بالنسبة للمتدرب؛

3- تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات التدريبية؛

4- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية: أي عدد الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه في هذه الدورات؛

5- وجود نقص في المدربين الأكفاء: يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها ،لأن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على توافر المهارات المرتفعة التي سوف تقوم بهمة التدريب لذلك ينبغي توفير المدربين والأكفاء وإعدادهم للقيام بالمهام التي سيتكفلون بها؛

6- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى: فالمشكلة التدريبية هي التي يمكن معالجتها بواسطة التدريب وبالتالي فتحديد الاحتياجات لمعالجة مشكلة لا تعالج بالتدريب معناه زيادة التكاليف وتبذير الأموال؛

[1] بوعريوةربيع،**نفس المرجع السابق**،ص 27

7– عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية؛

8– عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛

9– عدم توفير الموارد المالية و البشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛

10– الاعتماد على الحدس و تقليد المؤسسات الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية بدلا من إجراء الدراسة العلمية؛

11– نقص الوعي التدريبي لدى بعض المتدربين: يرجع ذلك إلى عدم ثقة بعض المتدربين في جدوى التدريب،لذلك ينبغي ربط عمليات الترقية والحوافز بعملية التدريب بصفة مستمرة.

المبحث الثالث: تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي

سنتناول في هذا المبحث تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي في المطلب الأول ، وميزانية البرنامج التدريبي في المطلب الثاني بينما يتناول المطلب الثالث تنفيذ البرنامج التدريبي.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي

يلي الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة ،ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي.

أولا: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي ، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة وهي كالآتي[1]:

1– تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛

2– إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛

3– تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛

4– إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات؛
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات؛
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها؛
- أن تنسجم مع سياسات المنظمة.

[1] أحمد ماهر، **نفس المرجع السابق**،ص339

ثانيا: محتوى التدريب: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعة، وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية[1] :

1- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة؛

2- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه؛

3- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها؛

4- يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ، لذلك كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة ، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة،وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية و الفنية للمتدربين ، أي يجب التحديد الدقيق للمحتوى والمواد ، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة ، وكذلك لابد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

لابد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

المطلب الثاني: ميزانية البرنامج التدريبي

يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية تحديد ميزانية التدريب، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ قرار بالبدء في عملية التدريب، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التدريب لذلك فلابد من تحديد الميزانية بشكل دقيق وواقعي ، وذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التدريبي بدقة وموضوعية ، كما يشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة ، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التدريبي، فعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة من إعداد الميزانية وتحديد التكاليف من بين هذه العناصر [1]: عدد المتدربين ، أماكن التدريب ، أنواع البرامج التدريبية،تكاليف تدريب الفرد في البرامج التدريبية.

ولتحديد ميزانية التدريب تقوم المؤسسة بتحديد الإنفاق على التدريب وتكاليف بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة قبل تنفيذ البرنامج التدريبي .

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،**نفس المرجع السابق**،ص236

[1] بوعريوة ربيع،**نفس المرجع السابق**،ص34

أولا: تحديد الإنفاق على التدريب

هذا الإنفاق يهدف عادة إلى رفع كفاءة العمال والإنتاجية في المستقبل ، مما يؤدي إلى زيادة مردودية المؤسسة،ومنه الإنفاق على التدريب هو تخصيص جزء من موارد المؤسسة المالية الحالية على أمل تحقيق الفوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتدريب والفترات المحاسبية.

ويمكن حساب تكلفة التدريب عن طريق جمع كل النفقات المرتبطة به ، كما أن هناك عدة مقترحات تتعلق بتصنيف بنود التكلفة ، فقد اقترح **كيرسلي kearsly** سنة **1986** استخدام تصنيفات للتكلفة تتضمن العناصر التالية: الأفراد والمعدات، والتسهيلات والموارد.

أما **هيد(1969م) Head**، و**بوشنان(1919م– 2013م) Buchnan**، فقد اقترحا خمسة تصنيفات للتكاليف تتمثل في: تكلفة الدارس وتكلفة تطوير التوعية ،والتكلفة الإدارية وتكلفة التسهيلات ،بالإضافة إلى تكلفة التوجيهات.

في حين أن **سوانسون(1899م– 1983م) Swansan** و**غرادوسي Gradous**،فقد اقترحا كذلك خمسة تصنيفات للتكلفة وهي: التحليل والتقييم،التنفيذ والتطوير والتصميم.

ثانيا: تحديد تكاليف التدريب

يمكن تقسيم أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التدريب إلى قسمين كما يلي[1]:

1– التقسيم الأول يقسم إلى:

1– 1المكان: من حيث الصيانة،التكييف،الإضاءة،النظافة. . . الخ

1– 2–المعدات والوسائل: الهاتف،ماكينات الكتابة،أجهزة الإعلام الآلي ،آلات النسخ،نفقات غير مباشرة أخرى؛

1–3الأفراد: الرواتب، وقت التدريب،أتعاب الاستشاريين،مصاريف السفر والإقامة،حقوق المدربين،تسهيلات أخرى.

2– التقسيم الثاني يقسم إلى:

2– 1التكاليف الاستثمارية: هي تكاليف للمدى البعيد والتي يمكن الاستفادة منها أو استخدامها في برامج التدريب المتنوعة وفي خطط تدريبية متعددة خلال سنوات عديدة؛

[1] بوعريوة ربيع،**نفس المرجع السابق**،ص35

2-2التكاليف التشغيلية:وتقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة ،وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تنفق خصيصا على البرنامج كرواتب المديرين ،المعدات الخاصة بكل برنامج ،أما التكاليف غير المباشرة فهي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم وتجهيز البرامج التدريبية والتي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه كمكافأة المستشارين الخارجيين لتصميم البرنامج التدريبي ،ومصاريف تدريب المدربين والمصاريف الإدارية الأخرى.

ثالثا:الإجراءات المتبعة قبل تنفيذ البرنامج التدريبي

تقوم المؤسسة بعدة إجراءات قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تحقيق فعالية التنفيذ،ومن هذه الإجراءات مايلي[1]:

1- اختيار المتدربين: أي تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية،ويراعي مصمم الدورة التدريبية أن يكون هناك تجانس بين الأفراد المدربين لها من حيث المؤهلات والخبرات؛

2- **اختيار المدرب**: يعتبر العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين ويشترط في المدرب توفر عدة شروط منها:

- ✓ أن يكون متخصص في الموضوع الذي سوف يدرب فيه؛
- ✓ أن يكون لديه اطلاع جيد بالموضوع وقادرا على أدائه بفعالية؛
- ✓ أن يكون قادرا على الاتصال.

3- اختيار مكان التدريب : يجب على مصمم التدريب تحديد المكان الذي سيعقد فيه التدريب سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها؛

4- تحديد قاعات التدريب: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعالية التدريب ، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

[1] منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**،المكتب الجامعي الحديث،الطبعة الأولى،الإسكندرية،مصر،2003م،ص237

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود ، وهذه المرحلة مهمة جدا،إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة ،ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي هو تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب ويتم من خلال[1]:

أولا– الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ: تتضمن الإجراءات التالية:

1– تجهيز المواد العلمية اللازمة: أي تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بإعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي ، وتترتب حسب الجلسات التدريبية ، ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية؛

2– تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب؛

3– إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: أي تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج،وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا أم مساءا ، مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي وموعد

انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي؛

4– إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: أي تجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، وهي تشمل مختلف الأدوات والوسائل التي تساعد في تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب؛

5– تجهيز مقاييس و أدوات التقييم:أي تجهيز النماذج التي تستخدم أثناء تنفيذ البرنامج؛

6– ترتيبات النقل والإقامة: أي في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العملي؛

7– النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب: يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها ب أعداد كافية.

ثانيا– الإجراءات الفنية و الإدارية لمرحلة التنفيذ:وتتضمن العديد من العناصر من أهمها مايلي[1]:

1 – **افتتاح البرنامج:** ويتضمن افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته

[1]أحمد الخطيب،**إدارة الموارد البشرية**،مكتبة عين شمس،الطبعة الأولى،القاهرة،مصر،2002م،ص327-328

[1]أحمدالخطيب،**نفس المرجع السابق**،ص328

للمشاركين،وتحديد فئات المتدربين؛

2– المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: أي قيام الإدارة المسؤولة عن التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج؛

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

المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب

لا تقتصر فعالية نظام التدريب فقط على عملية التخطيط والتصميم لها و إنما تعتمد كذلك على دقة التنفيذ من جانب القائمين على نشاط التدريب ،وفعالية تقييم البرنامج التدريبي،لذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم تقييم التدريب ومبادئه في المطلب الأول ، ومراحل عملية تقييم التدريب في المطلب الثاني ، أما في المطلب الثالث سنتناول تصميم إستراتيجية تقييم التدريب.

المطلب الأول: مفهوم تقييم التدريب ومبادئه

أولا: مفهوم تقييم التدريب

تعتبر عملية التقييم من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية ، لذلك فقد وردت تعاريف كثيرة كلها تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم ومن أهم هذه التعاريف مايلي:

– **التعريف الأول:** تعرف عملية التقييم على أنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"[1].

– **التعريف الثاني:** تعرف عملية تقييم التدريب بأنها " وسيلة يستدل من خلالها على فعالية التدريب بالنسبة للمؤسسة، كما أنها تعبر عن ترجمة لثقافة المؤسسة وذلك من حيث الجودة الشاملة والإنتاجية ، فالتقييم من ناحية هذا المعنى يضمن تشخيص نواحي الضعف والقوة، وتقديم حلول لمعالجة نقاط الضعف"[2].

– **التعريف الثالث:** تعرف عملية التقييم بأنها " عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل"[3].

---

[1] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**،دار زهران للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2001م،ص237

[2] Jacques Soyer ,**Fonction for mation**,édition d'organisation , 2ème édition , Paris , 2002 , P 270

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،الطبعة الثانية،لبنان،2002م،ص174

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف تقييم التدريب كما يلي "هو الوسيلة التي يضمن بها المدراء تحقيق الملاءمة بين ما يحققه الأفراد من نتائج وأهداف المؤسسة".

ثانيا: مبادئ التدريب

لتقييم التدريب هناك مجموعة من المبادئ لابد من توفرها في مرحلة تقييم التدريب من أهمها ما يلي[1]:

1-أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي وخلال التنفيذ،وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ؛

2-أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية ، وأن يغطي التقييم خطة البرنامج التدريبي و أسس ومعايير اختيار المدربين والمتدربين الذين يشاركون في البرنامج التدريبي؛

3-أن يتم تقييم البرنامج عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل: الاستبيان، الاختبارات،والملاحظات. . . الخ؛

5-أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث قدرة البرنامج على إكساب المتدربين المهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم؛

6-أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين و أرباب العمل. . . الخ

7-أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين ؛

8-أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين والتي تقررها طبيعة الوظائف التي يؤدونها في المؤسسات أو المصانع التي يعملون فيها؛

9-يجب أن تتم عملية التقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بشكل كلي ومتكامل وشمولي ،بحيث تغطي جميع عناصر هذا البرنامج من مدخلاته وعملياته ومخرجاته ،وأن يتم اعتماد التغذية العكسية كعنصر أساسي من عناصر النظام التدريبي لمراقبة وضبط هذا البرنامج وتوجيهه ،وضمان مساره من أجل أن يحقق الأهداف الموضوعة له.

[1] أحمد الخطيب،**التدريب الفعال**،دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2006م،ص ص280-281،282

المطلب الثاني: تصميم إستراتيجية تقييم التدريب

تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي قبل بداية تنفيذ البرنامج و أثنائه وبعده، وعليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمالأكثر من أسلوب أو طريقة ، إ لا أن فعالية البرنامج التدريبي ترتبط بدقة الإستراتيجية التي تم إعدادها لتحقيق هذا الهدف ،لذلك فإن اختيارالإستراتيجية الملائمة أمر ضروري لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية ، وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض الإستراتيجيات المتبعة من خلال الشكل التالي[1]:

جدول رقم (1– 1):استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

		بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	1– الإستراتيجية الأولى	2– الإستراتيجية الثانية
	المجموعة التي تلقت التدريب+مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلقى التدريب	3–الإستراتيجيةالثالثة	4– الإستراتيجية الرابعة

المصدر: أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي** ،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى،بيروت،لبنان،1983م،ص494

ومن خلال الشكل نبرز الإستراتيجيات المختلفة في عملية تقييم البرنامج التدريبي[2]:

- **الاستراتيجية الأولى**:تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب ،وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب؛
- **الإستراتيجية الثانية** :تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بدايته ثم بعد الانتهاء منه ، وتطبق على الأفراد تلقوا برنامج التدريب ، وهذه الإستراتيجية تفضل على الإستراتيجية الثانية من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين البيانات؛
- **الإستراتيجية الثالثة**: تقوم على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقواالتدريب،وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التي تلقت التدريب في كل الخصائص ما عدا أنها لم تتلقى التدريب ، وتوفر مجموعة مقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فعالية الأفراد الذين

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي**، دار النهضة العربية،الطبعة الأولى،بيروت،لبنان،1983م،ص494

[2] نفس المرجع السابق، ص ص494-495

تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه لكن هذه المقارنة تبقى ناقصة ، حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان الفرق قائما قبل التدريب أم أنه نتاج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية؛

❖ **الإستراتيجية الرابعة:** هي من أكثر الإستراتيجيات أحكاما إذ تقوم على قياس الفعالية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب ،وإنما أيضا بالنسبة لأفراد المجموعة المقارنة ،وهي بذلك توفر بيانات على التغير الذي حصل على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا عن التغير الذي طرأ على أفراد المجموعة المقارنة، فإذا كان التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على المجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية سالبا أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن مع المجموعة المقارنة كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب [1].

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم التدريب

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتشخيص والعلاج والوقاية ،ولها دور كبير في تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب لذلك ينبغي أن تمر عملية التقييم بالمراحل الثلاثة التالية[2]

أولا: مرحلة ما قبل التدريب

في هذه المرحلة يتم تقييم مرحلة الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي ويتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:

✓ ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة؛

✓ التنبؤ بعائدات التدريب على الفرد العامل وعلى المؤسسة؛

✓ تقييم تصميم البرامج من حيث المنهج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين حسب الاختصاصات المطلوبة؛

✓ التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم ،لذلك إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة فإن نسبة فشل التدريب تكون منخفضة.

[1] أحمد صقر عاشور، **نفس المرجع السابق**،ص 495

[2] بوعريوة ربيع، **نفس المرجع السابق**، ص ص44-45

ثانيا: مرحلة التقييم أثناء التدريب

وتتم من خلال محورين أساسيين هما:

1- تقييم خطوات تنفيذ التدريب: يشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص للتدريب،وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك؛

2- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل ، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقييمات التي عادة ما تكون على ثلاثة مراحل خلال البرنامج التدريبي،مع تقييم أداء وقدرات المتدرب.

ثالثا: مرحلة التقييم ما بعد التدريب

تتم هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي،وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تحقيق تنفيذ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، ومدى النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية[1].

[1] بوعريوة ربيع، **نفس المرجع السابق**، ص45

خلاصة الفصل:

التدريب وليد عدة حضارات فهو عنصر فعال في المؤسسة ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء الفرد العامل وهذا في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة ،فهو يعتبر العنصر المسؤول عن تنمية معارف ومهارات المتدربين وتوضيح نظم و أساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية ،وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب لذلك ف إن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي وتجاوز الانحراف في الأداء الفعلي والمتوقع ،فمن خلال هذه المرحلة يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يرتبط نجاحه بالتحديد الدقيق لمحتواه واختيار المكان والزمان الملائمين لعملية التنفيذ ،كما يتوقف نجاح هاتين المرحلتين على تحديد أهداف التدريب بطريقة دقيقة وموضوعية واختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب ،فنجاح هذه الأخيرة لا يتم إلا من خلال خضوع التدريب إلى عملية التقييم وهذا لجعل التدريب أكثر فعالية،وفي الأخير يمكن القول أن كل هذا لا يتم إلا من خلال وجود ميزانية ملائمة للتدريب وهذا لضمان نجاح التدريب وتحقيق أهدافه.

الفصل الثاني:

مدخل إلى أداء الموارد البشرية

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياستها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولا إلى أعلى كفاءة إنتاجيه ممكنة في المنظمة.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال تقسيمه إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد من كل المجتمعات المتقدمة والنامية. فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره

أولا: مفهوم أداء الموارد البشرية

يُسْتَخدَم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له ومن بين تعاريفلأداء الموارد البشرية نذكر:

-التعريف الأول: عرف نيكولاس (13 أفريل 1947م)

أداء الموارد البشرية على أنه : "إنتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت على ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك[1].

-التعريف الثاني: هو"انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل"[2].

-التعريف الثالث: يعرف أداء الموارد البشرية بأنه: **"**النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال**"**[3] .

-التعريف الرابع: هو"درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد البشرية بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة"[4].

-التعريف الخامس: هو" القدرة على تحقيق النتائج، وتحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2003م، ص 15

[2] علي يونس ميا وآخرون ، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، المجلد 31، العدد الأول، جامعة تشرين، سوريا، 2009م، ص 5

[3] صورية زاوي، ميلود تومي، **دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإنسانية والاجتماعية**، المجلد32، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2001م، ص7

[4] أحمد سيد مصطفى ،**المدير ومهاراته السلوكية**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005م، ص 147

- المهارات التي تعد مصدرا للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية ، حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسيرها في تحقيق أحسن المستويات؛
- التحفيز؛
- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف لأفاق التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية"[1]؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لأداء الموارد البشرية كما يلي" هو درجة تحقيق واتمام الفرد للمهام، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ثانيا: عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عنها إلا بوجود أداء فعال، وذلك يعود لاهتمام في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وتتمثل عناصر الأداء في [2]:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛

3-كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز؛

4-المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في [3]:

1-كفاءات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف؛

---

[1] لياس عقال، ميلود دبرنه، **مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل** ، ملتقى حول تطور المهن والكفاءات و تحولاتوظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر، 14-15 ماي 2012، ص5

[2] عبد الله احمد محمد الجساس ، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2011م، ص 106

[3] عبدالله احمد محمد الجساس، **نفس المرجع السابق**، ص ص106-107

2–متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

3–بيئة التنظيم: و تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكلة، وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) ، أما العوامل الخارجية فهي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي تتمثل في: العوامل الاقتصادية والاجتماعية ، التكنولوجية والسياسية.

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء الموارد البشرية

أولا: أبعاد الموارد البشرية

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الموارد البشرية بها وهي تتمثل في الآتي [1]:

1–كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، وهي تؤثر على كمية العمل المقدم للمنظمة؛

2–نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة و الجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو 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 م ن الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء ، وهي بذلك تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة؛

3– نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو 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 أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي ينبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

[1] محمدسعيد أنور، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2003م، ص220

ثانيا: مستويات أداء الموارد البشرية

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في [1]:

1-على مستوى المنظمة : وهو نفسه الذي سماه: Danny(1951-2005)بمستوى وحدات العمل، وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب، ويمكن إبرازه في النقاط التالية:

1-1مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا أو خارجيا؛

1-2المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل؛

1-3يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوى على باقي مستويات الأداء، وتعتبر الإطار العام لها؛

1-4يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط والتنظيم ، ووضع السياسات وتحديد العمليات. . . الخ؛

1-5يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

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

3- على مستوى الوظيفة/المنفذ للعمل: لقد تطرق الباحث إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد What والعمليات الذي يحدد how وكلا المستويين، لم يتطرقا إلى : من Who؟

- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها ودرايتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف وفرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

[1] حسينة عواد، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"-وحدة سكيكدة -**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014م، صص87-88

- يشكل الفرد المنفذ ما يسمى بنظام الأداء البشري الذي يتألف من 5 عناصر أساسية هي:

-المنفذ؛

-المدخلات: الأدوات، نماذج، آلات، تعليم. . . الخ؛

-المخزونات: السلع، معاملة جاهزة، تصميم معين، برنامج. . . الخ؛

-الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية أو نشاط ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا؛

-التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخزونات.

إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة أو مرجعية مستوى الأفراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة.

المطلب لثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

هناك عوامل متعلقة بالجانب التطبيقي وعوامل متعلقة بالعنصر البشري وأخرى بالعامل التكنولوجي، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولا: العوامل التنظيمية

يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات، فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، فانتماء الأفراد لمجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الفردي[1].

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء وهي:

1-1الهيكل التنظيمي: بواسطته تحدد الأنماط الإدارية و الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، فالهيكل التنظيمي يعتبر عاملا أساسيا يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد[2]؛

1-2الثقافة التنظيمية: وتمثل النمط المعتقدات والمبادئ المشركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخها، وهي تمثل الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير الرسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء.

كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فكلما كانت الثقافة قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وانتماءهم

[1] أحمد قطامين، **الإدارةالإستراتيجية**، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002م، ص 64

[2] أحمد قطامين، **نفس المرجع السابق**، ص 64

التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأفراد، والثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات لتنظيميّ والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياته م وطرق أدائهم وفقا لطموحات المؤسسة[1]؛

ثانيا: العوامل البشرية: هناك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه وهي:

2-1التحفيز: يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردوديّ أكبر ويؤثر في نوعيه العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين لتعتبر سلوك وتصرف العامل[2]؛

2-2التكوين: وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية، فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة[3]؛

3-3القيادة: فعلى القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاملون لتحقيق الأهداف وخلق الدافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف، إذ توصلت عدة أبحاث إلى الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين [4].

ثانيا: العوامل التكنولوجية: تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية. . . الخ وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال [5]:

-توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار؛

-توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة؛

---

[1] بلكبير بومدين، فؤاد بوقطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز** ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 282

[2] حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2004م، صص 151-155

[3] إبراهيم عبدالله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد35، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، صص 243-244

[4] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09مارس 2005، ص 35

[5] إبراهيم بختي، **صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية والتطوير الأداء** ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 317

-القضاء على هدر الوقت والجهد؛

-تقديم خدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل؛

-تسريع عملية تبادل المعلومات.

المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية

أدى التطور في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المؤسسة لأهدافها، حيث تمتد هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها والتأكد المستمر من جودته ومطابقة لمستويات الأداء المخططة، بالتالي تحديد الانحراف المترجمفيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الانحراف الذي يعد انحرافا عن الهدف وأخيرا السعي إلى التقليص منه والقضاء عليه ويكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية

أولا: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء (performance management)من المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإدارة الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت إدارة أداء الموارد البشرية، تقدم بعضها فيما يلي:

تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها:

-التعريف الأول: " الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية"[1].

-التعريف الثاني: " عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد الأهداف سواء للفرد أو المؤسسة قدر المستطاع"[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لإدارة أداء الموارد البشرية كما يلي"هي وسيلة تبنتها المؤسسة بغية إحداث توافق بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية".

ثانيا: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض

[1] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارةالإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون "**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006م، ص 403

[2] مانعصبرينة، **اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة "عينة من الجامعات الجزائرية"**، رسالة دكتورا غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م، ص216

وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين التقويم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات و الخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والبحث عن العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد.

إن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضوع جدل لكي تكون مكونا جوهريا في بناء الميزة التنافسية، وإن لإدارة الأداء دورا رئيسيا في تطوير رأس المال البشري.

ويرى molefe (1949م) أن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة، إذ أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جدا إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع أن نميز قابليتها رأس المال البشري، وكذلك يستطعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية ويطبقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنتظمة والثقافة المطلوبة.

وانطلاقا مع ما تقدم تبرز أهمية إدارة الأداء في أنها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى، وكونها تركز على تطوير وتحسين المورد البشري في الكفاءات والمهارات، وتوفير عمليات التقديم و التخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي [1].

المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية

تشمل إدارة أداء الموارد البشرية على مجموعة من المكونات والمتمثلة في [2]:

أولا: تخطيط أداء الموارد البشرية:

ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى أنه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، أخذين بالاعتبار قدرات

[1] ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي ، **رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين** ، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد 98، 2010م، ص129

[2] ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، **نفس المرجع السابق**، ص ص133-134

وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها؛

ثانيا: توجيه أداء الموارد البشرية:

فهو يتمثل في عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، أيضا مواجهة التغيرات في الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل بأنفسهم؛

ثالثا: تشخيص أداء الموارد البشرية:

إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هو العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية(Productivité)وزيادة الفعالية(Efficience)، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين للأداء؛

رابعا: تقييم أداء الموارد البشرية:

يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية ، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه؛

خامسا: تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

يعتبر تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية آخر مكونات إدارة أداء الموارد البشرية والهدف الأول والأخير لها.يمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة، أيضا توفر معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي ومن ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي[1].

المطلب الثالث: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية

إن إدارة أداء الموارد البشرية تهدف إلى توفير الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج أفضل، فنجد

[1] ناهدة إسماعيل، عبد الله الحمداني، **نفس المرجع السابق**، ص134

من بينها الأهداف التالية[1]:

1-الأهداف الإستراتيجية: إن أفضل طريقة لتحديد الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، ومن ثم تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ، ومثال على ذلك ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة الاستراتيجي؛

2-الأهداف التنموية: يعني بذلك تنمية القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من أجل أن يرقى الأداء للمستوى المطلوب، فغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء يعقدها المدير مع العاملين من أجل تصحيحها؛

3-الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمة لحد كبير في عملية إدارة الأداء على المعلومات الناتجة عن التقييم من أجل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالأفراد كتحديد الأجور والمكافآت، وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المديرين يكرهون عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على المسار الوظيفي للفرد وخاصة إذا كان أداء الموظف ضعيف، مما يدفع المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء ويؤثر سلبا على عملية إدارته، لذا يجب على المؤسسة أن تهتم بشكل جيد بعملية التقييم لما لها من أهمية إدارية.

كما يمكن إظهار أهداف نظام إدارة أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية[2]:

1 -وضع منهجية عملية ومنطقية لربط المكافئات والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الانجازات والنتائج المتميزة؛

2-تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

3-ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للموارد والموظفين؛

4-تشجيع وتعزيز الانجازات الفردية للموظفين، وغرس ثقافة والتعليم المستمر وحسن استغلال فرص التقدم

[1] عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003م، ص ص 332- 333

[2] عادل محمد زايد، **نفس المرجع السابق**، ص333

والتطوير الوظيفي والإلهام بمبادئ العمل الجماعي؛

5-دفع المنظمة لتحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية، والعمل على إعدادهم وتسليحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل؛

6-تقديم آلية منهجية لقياس مدى إسهام الفرد تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

نتناول في هذا المبحث مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته في المطلب الأول، وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

أولا: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء(Evaluation performance) وسميت بقياس الكفاءة (rating)، كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة (Efficiency Evaluation)[1]. ونظرا لشيوع استخدام مصطلح تقييم الأداء سيتم اعتماده في هذه الدراسة حيث عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها:

-التعريف الأول: "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل"[2].

-التعريف الثاني: "عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفية المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة"[3].

-التعريف الثالث: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءة القيمة العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب مستقبلية ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال

[1] هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010م، ص 153

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008م، ص138

[3] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004م، ص 137

الطاقات البشرية بالشكل الذي تحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل" [1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية كما يلي" هو وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة من خلاله على الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعداده للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف".

ثانيا: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

يُمْكِن تفهم أهمية أداء الوارد البشرية من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص كالتالي [1]:

1 -تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم؛

2 -تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور والضعف؛

3 - يساهم في تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ، فمن خلال متابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية؛

4 -يمكن من تقييم البرامج والحكم على دقة سياسات و أساليب إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالعامل من ترقية، نقل وتعيين. . . الخ؛

5 -يضمن تحقيق العدالة في المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة ، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول؛

6 -تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين ومشكلاتهم؛

7 -أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها لإتباع معايير واقعية

[1] فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008م، ص147

[1] بوطورة أكرم، **تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة**، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات الجامعية، جامعة بسكرة، الجزائر،22/21 فيفري2002م، ص ص6-7

وقياسية محددة؛

8 -أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة لدى صلاحيتها.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مدى مستوى كل فرد، وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس عملية وموضوعية، فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية التالية[1]:

1-إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العملية في التقييم الموضوعية في إصدار الأحكام؛

2-المساعدة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ؛

3-تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية؛

4- يعتبر وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس ومرؤوسيه والتعاون لرفع الكفاية الإنتاجية إضافة إلى اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية والتقدير والاعتراف بأصحاب الأداء المتميز؛

5-يعمل على تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب وتكوين، وتطوير لتحسين أدائهم؛

6-تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار؛

7-اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء، لدعم نواحي القوة، وعلاج أوجه الضعف ؛

8-البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء

9-الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذ ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم ؛

10-يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهارته[2]؛

11-استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين

---

[1] بوطورةأكرم، **نفس المرجع السابق**، ص7

[2] زكلال يمينة، **اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مجمع طهراوي"-بسكرة-** ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013م، ص48

وضعيتها في العمل[1]؛

12-تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم[2]؛

13-لا يمكن أن تكون هناك تعيين من دون قياس ، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو متقبلها، ولا يمكن الوصول حيث تريد[3].

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة مراحل هي[4]:

1 -**مرحلة وضع الأهداف:** تبدأ عملية تقييم أداء الموارد البشرية بمرحلة وضع أهداف تقييم الأداء وتحديد متطلباته حيث يعتمد نجاح التقييم وفعاليته عل تحديد الغرض من التقييم حتى يكون الأفراد على إطلاع بالغرض الذي من أجله التقييم لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له؛

2 -**مرحلة تحديد واختيار الفرد** أو الفريق الذي سيخضع لعملية التقييم إضافة إلى تحديد المسؤول عن عملية التقييم بشرط توفره على شرطين أساسيين هما: المهارة الفنية والسلوكية الخاصة به؛

3 -**وضع المعايير المناسبة للتقييم**: ويقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كأساس أو كركائز للتقييم يحكم من خلالها على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للموارد البشرية؛

4 -**مرحلة اختيار الطرق المناسبة لتقييم الأداء:** بمعنى المسؤول عن التقييم يختار الطريقة المناسبة حسب وضع المؤسسة وظروفها والموقف الذي هو فيه ثم اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ عملية التقييم والتي تكون محصلتها النهائية الوصول إلى نتائج معينة؛

5 -**مرحلة تفسير نتائج التقييم المتوصلإليها:** وهي مرحلة أخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء يقوم المقيم باستغلال النتائج التي توصل إليها للأغراض والأهداف التي حددت سابقا.

---

[1] Christian Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public les éditionsd'organisation** , paris, 2éme édition, 2000 ,p87

[2] حنا نصر الله ،**نفس المرجع السابق**، ص 170

[3] اللوزي موسى، **النظم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، 2004م، ص 206

[4] شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "– بسكرة–**، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م، ص121

المبحث الرابع: مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث يتناول المطلب الأول مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية، أما المطلب الثاني يتناول طرق تحسين أداء الموارد البشرية، وفي المطلب الثالث والأخير فنتناول كيفية مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية

يعرف تحسين أداء الموارد البشرية على أنه:

-**التعريف الأول:** يُعَرَّف على أنه" طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء" [1].

-**التعريف الثاني:** يعرف أيضا على أنه" استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" [2].

من التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف لتحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: " هو عملية منظمة تهدف من خلالها المؤسسة تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه عن طريق استخدام الطرق الحديثة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

تتمثل أهم الطرق التي تستخدمها الإدارة الحديثة في سبيل تحسين أداء الموارد البشرية في الآتي [3]:

1-**التدريب:** فنقص المهارات والمعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية تتطلب توفر التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك؛

2-استخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الأخطاء فضلا على أنها توفر الوقت والجهد وتؤدي إلى إنجاز الأعمال بطريقة سريعة؛

---

[1] شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل"-بسكرة-**، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م، ص126

[2] بختة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"دراسة حالة مؤسسة ليندغاز"-ورقلة-**، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012م، ص 28

[3] قدور ليراو، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"-الوادي-**، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص اقتصاد عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015م، ص30

3-التنظيم الفني: والذي يجب أن يكون مبنيا على دراسات علمية تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، مما يؤدي إلى تفادي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها؛

4-التنظيم الإداري: فإذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء العاملين؛

5-الحوافز: فالحوافز بنوعيها المادية والمعنوية تؤدي إلى الرفع من معدلات أداء العاملين؛

6-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: أي وضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته، وميوله ومواهبه فهذا يؤدي إلى نجاح الإدارة وتحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة؛

7-البعثات الداخلية والخارجية: فهي وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة المعرفة في مجال العمل، فهي تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء؛

8-الإرشاد لتحسين الأداء: أي العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه أداء الموظف.

المطلب الثالث: كيفية مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة ، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تهدف إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم و إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم لأ داء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم[1].

[1] علاء سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية** ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017م، ص51.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أداء الموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى ماهية إدارة أداء الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية ومراحلها وأهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، إضافة إلى دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بغرض معرفة مدى إيجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية وهذه بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تحسين وتطوير أدائه. وتوصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

-إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة إستراتيجية تسعى إلى تحقيق الليونة في أدائها والاهتمام بالمورد البشري بالدرجة الأولى واعتبرته كمصدر لتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة؛

-أداء المورد البشري هو لإنجاز مهام ومسؤوليات وظيفة معينة وفق معايير موضوعية محددة كما ونوعا وزمنا، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

-تقييم أداء المورد البشري أصبح عملية ضرورية يجب على كل المؤسسات أن تقوم بها، وذلك من أجل معرفة مستوى العاملين ومدى ثقافتهم للأعمال الموكلة إليهم، وكذلك مدى تحسين مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر أداة من أدوات الرقابة؛

-مفهوم إدارة الأداء يضم مجموعة من الممارسات التي تهتم بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المؤسسة، كما يضمن التشغيل الملائم للعنصر البشري في الاتجاهات وبالمعدلات التي توصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتحسين أداء المورد البشري؛

-وفتح الحوار بين الرئيس والمرؤوس في المستويات الإدارية.

وحتى نتعرف أكثر فأكثر على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وانعكاس ذلك على موظفي جامعة المدية سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في جامعة المدية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب وأداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية لمعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء موظفي جامعة المدية.

وانطلاقا مما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث المجتمع الأصلي للدراسة وعينته في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: المجتمع الأصلي للدراسة وعينته

نُعَرِفُ فيما يلي المجتمع الأصلي للدراسة، ثم العينة التي أُخذت منه للقيام بالبحث.

أولا: المجتمع الأصلي للدراسة

يُعَرَف مجتمع الدراسة بأنه":جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة[1].

وقُمْنا بتطبيق الجانب الميداني، واختيار مجتمع الدراسة الذي سُحِّبَت منه العينة في جامعة المدية، وهي واحدة من المؤسسات الجامعية التي أُنْشِأت من أجل توفير التعليم العالي في ميادين مختلفة، حيث كانت في سنة 1989 معهداً وطنياً للتعليم العالي في الالكتروتقنية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 89/48 الصادر بتاريخ 11 أفريل 1989[2]، لِيَتِّم ترقيته في سنة 2000 إلى مركز جامعي بم قتضي المرسوم التنفيذي رقم 2000/198 المؤرخ في 25 جويلية 2000[3]، ويَعْرِف فتح أربعة معاهد وهي : معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد الآ داب واللغات . وفيما بَعْد، وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم 09/11 المؤرخ في المؤرخ في 4 جانفي 2009 تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة[4]، وحُدِّدَت الكليات التي تتكون منها الجامعة كما يلي:كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،كلية الحقوق، وكلية العلوم والتكنولوجيا.

وفيما يلي الشكل رقم (3-1) يُعطي الهيكل التنظيمي لجامعة المدية

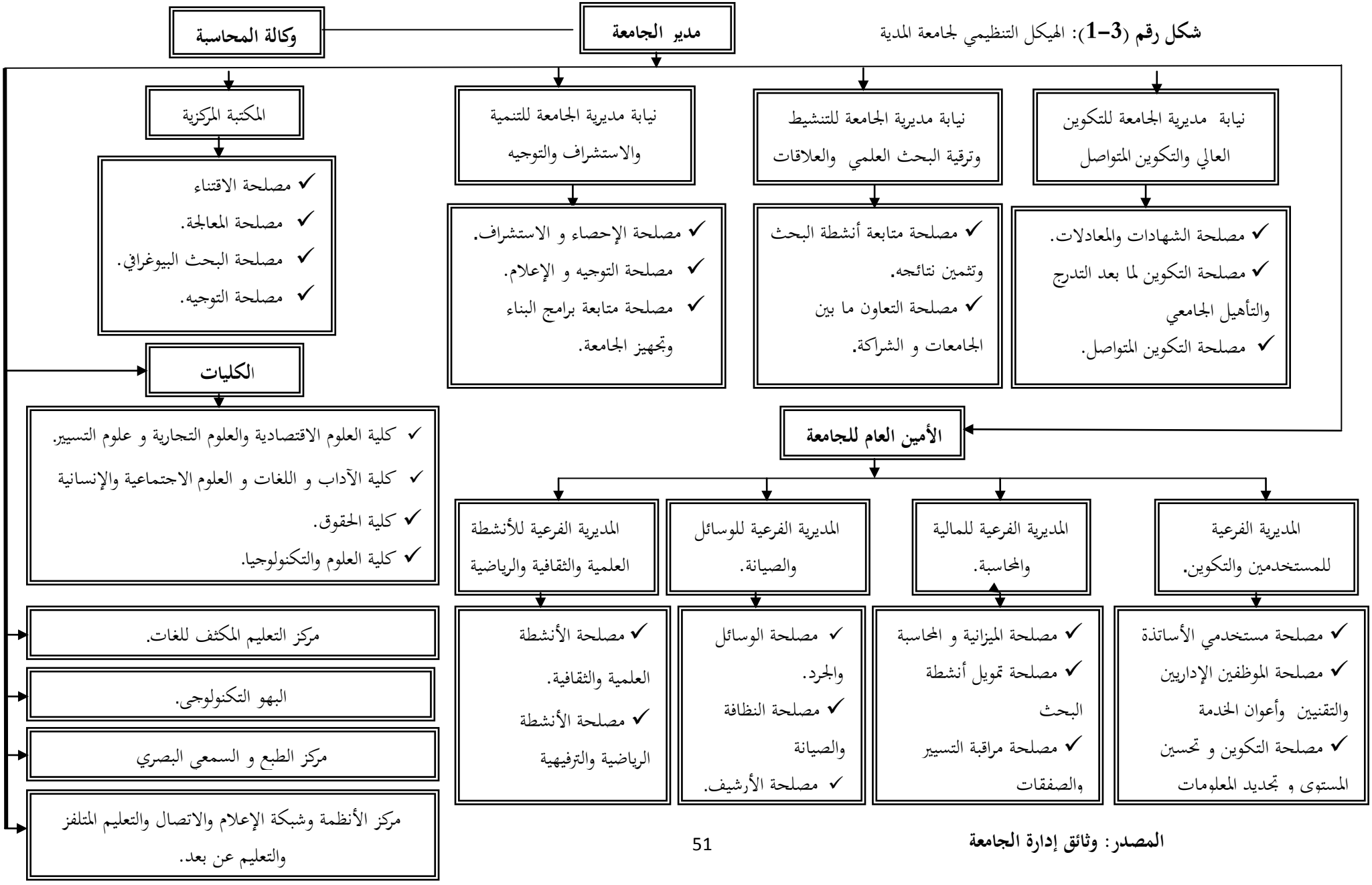
[1] أحمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية –المفاهيم والأدوات –، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م ، ص 221.

[2] الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد 15، صادرة بتاريخ 12 أفريل 1989، متاح على: www.joradp.dz (تاريخ التحميل 16-05-2019)

[3] الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد 45، صادرة بتاريخ 26 جويلية 2000، متاح على: www.joradp.dz (تاريخ التحميل 16-05-2019)

[4] الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد 02، صادرة بتاريخ 11 جانفي 2009، متاح على: www.joradp.dz (تاريخ التحميل 16-05-2019)

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لجامعة المدية



المصدر: وثائق إدارة الجامعة

ويتألف مجتمع البحث الذي تم اختياره (مجتمع غير متجانس) من ذكور وإناث، من فئتي الموظفين الإداريين (وهم الذين يعملون في مختلف أسلاك الإدارة والأساتذة، حيث يتفاوت السِّنَ فيما بَيْنِهِم، وعدد سنوات خدمتهم الفعلية في المنصب الذي يَشغَلُونه. وكما يَضُم كذلك مستويات تعليمية مختلفة، تتراوح ما بين أقل من الثانوي حتى الدراسات العليا.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها ":مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.

تَمَ توزيع استبانة صُمِّمَت لأغراض هذه الدراسة على عينة عشوائية مُمَثِّلَة لمجتمع الدراسة من الذكور والإناث. ومن أجل الحصول على الاستبانات من أجل الدراسة قمنا بتوزيع 80 استبانة بطريقة عشوائية على الكليات الأربعة للجامعة، ومختلف المصالح التابعة لها، وتَمَّ توزيع الاستبانات مباشرة باليد، في مختلف مصالح وكليات الجامعة، وجُمعت بنفس الطريقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمقياس المستخدم

أولا: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في جمع البيانات على نوعين رئيسين من المصادر وهما:

1 – المصادر الأولية: نتيجة لطبيعة البيانات المراد جمعها ، واستفادة من الإطار النظري ، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذ المشرف والأساتذة المختصين ، تم تصميم استبانة تجيب عن الأسئلة المطروحة في مشكلة وفرضيات الدراسة.

وتُعَرَفُ الاستبانة على أنها":عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة[1].

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول (البيانات الشخصية):** يهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة، وتتضمن المعلومات التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية؛
- **الجزء الثاني (محاور الاستبانة):** وينقسم إلى محورين، ويضم كل محور مجموعة من العبارات وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول المتغير المستقل (التدريب)** ويتكون من 15 عبارة وينقسم إلى ثلاثة أبعاد كما يلي: الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية.
- **المحور الثاني المتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية):** ويشمل 15 عبارة.

كما اشتملت الاستبانة على رسالة مُوَجَهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

2 – المصادر الثانوية: وتتمثل في المصادر الأكاديمية والرسمية وتضم الكتب والدوريات والمذكرات والأطروحات التي لها صلة بالموضوع.....الخ.

ثانيا: المقياس المستخدم

اسْتُخْدِم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيانة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)،وتَمَ ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال ما يلي:

- حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن(5-1=4)؛

[1] طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي،دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر،1995 م ، ص 71.

-حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (5/4=0.8) نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي(0.8) ؛

- إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي(1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): مقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	5 -4.2	4.2- 3.4	3.4 - 2.6	2.6 -1.8	1.8 - 1
المستوى	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الإستبانة تَمَ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss.V20). ويعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتطور في بداية الثمانينات ونتج منه عدة إصدارات[1].

ويسمح برنامج Spss بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية...إلخ، حيث تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي التالية:

1 - مقاييس الإحصاء الوصفي: بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

2 - **مقياس معامل الثبات**(***Alpha de crombach***): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيانة"،بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود؛

[1] نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص ص 155.

3 -مقياس معامل الارتباط: :للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها،فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دَلَ ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (1 -) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة؛

4 -اختبار كولموقروف –سيمورنوف (***Kolmogorov-Smirnov*):** لمعرفة هل البيانات تَتْبَع التوزيع الطبيعي أم لا؛

5 -**تحليل الانحدار** (***Régression linéaire simple*)**: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني: ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

سنتناول في هذا المبحث مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي وذلك من خلال عرض صدق أداة الدراسة في المطلب الأول، وإجراء اختبار الطبيعية (اختبار التوزيع الطبيعي) وثباة أداة الدراسة وهذا في المطلب الثاني.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على جمع المعلومات التي يريدها الباحث، حيث يتم التأكد من دقة صياغة فقراتها، وصحة العبارات المُسْتَخْدَمَةِ فيها، ومدى وضوحها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها[1]، ولقد أُتُّخِذَتْ عدة خطوات حتى وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي والذي تم اعتماده واستخدامه في الدراسة، من خلال عدة اختبارات وذلك كما يلي:

أولا. اختبار الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري للأداة فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين[2] في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وذلك للتأكد من دِّقَة صياغة فقرات الاستبيان، وصحَة العبارات المُسْتَخْدَمة، ووضوح عناصرها ومصطلحاتها.

وقد وافق المحَكِمون على فقراتها، مقترحين إجراء بعض التعديلات، وهو ما قُمْنا به رفقة الأستاذة المشرفة، واعْتُبِرَت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة.

وكما أجرينا دراسة أولية على "عينة استطلاعية" لغرض اختبار حالة الصدق في الاستبانة من خلال عرضها على بعض الأشخاص، للتعرف على درجة وضوح وفهم الفقرات من وجهة نظرهم، وذلك قبل تعميم استخدامها، وتمَ بعدها الانتهاء من إخراج الشكل النهائي للاستبانة[3].

ثانياً. صدق الاتساق الداخلي (الصدق التكويني) لفقرات الاستبانة:

تَمّ حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ حجمها 62 استبانة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط سبيرمان لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بين كل والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

[1] عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية –الرسائل والأطروحات–، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009م، ص 113.

[2] أنظر إلى الملحق رقم (01).

[3] أنظر الملحق رقم (02).

1 -**الاتساق الداخلي لمحور التدريب.**

1 1 -معامل الارتباط بين العبارات وبعد الأثر والتعيين.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الأثر والتعيين بالاعتماد على معامل بيرسون من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-2): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الأثر والتعيين.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد الأثر والتعيين		
1	إن العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية وخبراتي.	0,765**	0,000
2	أجد أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي أعمل معه عادل.	0,647**	0,000
3	أنا راض على العمل الذي أقوم به.	0,749**	0,000
4	أحس بالانسجام و الاندماج مع العمل الذي أقوم به.	0,807**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*. الارتباط دال إحصائياً عند0.01

يشير الجدول رقم (**3-2**) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0,647) **و** (0,807) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الأثر والتعيين.

1 2 -معامل الارتباط بين العبارات وبعد الاحتياجات التدريبية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاحتياجات التدريبية.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد الاحتياجات التدريبية		
5	أرى أن أدائي لوظائفي يتم بسهولة.	0,365**	0,004
6	أرى أن كفاءتي تؤهلني للقيام بمهام أعلى.	0,384**	0,002
7	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.	0,612**	0,000
8	أرى أنني في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامي بشكل أفضل.	0,495**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*. الارتباط دال إحصائياً عند0.01

يشير الجدول رقم(3-3) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0,365) و(0,612) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاحتياجات التدريبية.

1 3 -معامل الارتباط بين العبارات وبعد البرامج التدريبية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد البرامج التدريبية بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد البرامج التدريبية.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد البرامج التدريبية		
9	تضع الجامعة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.	0,722**	0,000
10	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي أعمل فيها.	0,642**	0,000
11	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للموظفين.	0,373**	0,003
12	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام.	0,734**	0,000
13	برامج التدريب في الجامعة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة.	0,789**	0,000
14	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء.	0,564**	0,000
15	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها.	0,607**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج(*Spss*). الارتباط دال إحصائياً عند0.01

يشير الجدول رقم(3-4) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(0,373) و(0,789) عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0.05 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد البرامج التدريبية.

ويتضح من خلال الجداول السابقة أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور التدريب دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية أقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا تدل على صلاحية النموذج.

2 - الاتساق الداخلي لمحور تحسين أداء الموارد البشرية.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور تحسين أداء الموارد البشرية على معامل سيرمان(*Spearman correlation coefficien*) لإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور تحسين أداء الموارد البشرية بالاعتماد على معامل سيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور أداء الموارد البشرية.

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	محور تحسين أداء الموارد البشرية		
01	كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.	0,169	0,189
02	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من أدائي .	0,479**	0,000
03	أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب .	0,741**	0,000
04	التدريب منحني فرصة الترقية في المنصب نتيجة تحسين أدائي.	0,756**	0,000
05	ساهم التدريب في رفع معنوياتي وإحساس بأهميتي في منصب عملي.	0,848**	0,000
06	ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.	0,748**	0,000
07	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.	0,658**	0,000
08	ساهم التدريب في امتلاكي القدرة على حل المشاكل.	0,817**	0,000
09	ساهم التدريب في إكسابي المهارات والخبرات المناسبة لتأدية مهامي على أكمل وجه.	0,859**	0,000
10	يساعدني التدريب على تصحيح مسار عملية أدائي الفاشلة.	0,789**	0,000
11	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.	0,742**	0,000
12	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك .	0,466**	0,000
13	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسئولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي.	0,591**	0,000
14	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة وألتزم دائما بالقوانين والتعليمات.	0,396**	0,001
15	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال عملي ساعدني على الرفع من أدائي.	0,452**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss).* الارتباط دال إحصائياً عند0.01

يشير الجدول رقم(3-5) أن العبارة رقم (01) جاءت بقيمة احتمالية 0,189 وهي اكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود ارتباط بين هذه العبارات والمحور الذي تَضمنها، وعليه تم حذفها من هذا المجال أما باقي العبارات فجاءت بقيمة ارتباط محصورة بين (0,396) و(0,777) عند مستوى معنوية 0,000 وهي اقل من 0.05 وهي أقل من 0.01 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور تحسين أداء الموارد البشرية.

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة محور تحسين أداء الموارد البشرية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارة 0.000 وهي اقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا تَدُلُ على صلاحية النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الطبيعية وثبات أداة الدراسة

أولاً. اختبار الطبيعية:

سنعرض فيما يلي اختبار كولمجروف-سمرنوف (***Kolmogorov-Smirnov***) لمعرفة هل البيانات تَتْبَع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، حيث يُمَكِنُنَا من معرفة نوع الاختبارات اللازم القيام بها. فإذا كانت البيانات مُوَزَعة توزيعاً طبيعياً، نقوم بإجراء الاختبارات المعملية، أما إذا كان العكس فنقوم بإجراء الاختبارات اللامعلمية للفرضيات، وقاعدة أخذ القرار هي:

- قبول فرضية العدم H_0 التي تنص على أَنَّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95 %، إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من 5 %،

تُرْفَضُ فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5 %، وتُقْبَل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أَنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95 %. وفيما يلي الجدول رقم (3-6) أدناه يُعْطِي نتائج الاختبار[1].

جدول رقم (3-6): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)

محاور الاستبانة		عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
محور التدريب	بعد الأثر والتعيين	04	0,5	0.0000
	بعد الاحتياجات التدريبية	04	0,58	0.0000
	بعد البرامج التدريبية	07	0,56	0.0000
	التدريب	15	0,67	0.0000
محور أداء الموارد البشرية		15	0,67	0.0000
فقرات الاستبانة ككل		30	0.200	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبانة باستعمال *SPSS V.20*

يُوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور، ومستوى الدلالة للاستبانة ككل أكبر من

[1] أنظر الملحق رقم (03)

0.05 ($sig < 0.05$)، وهذا يعني أن المعطيات تتبع القانون الطبيعي ولذا فإننا نقبل بأن " **البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95 %**".

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نعني بثبات الدراسة هو التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياس مدى ثبات الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ « *Cronbach's Alpha* » على عينة الدراسة.حيث يُعتبر اختبار المصداقية ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60 %)، ومقبولاً إذا كان بين (60 %-70 %)، وجيداً إذا كان ما بين (70 %-80 %)، وما زاد عن (80 %) يُعتبر ممتازاً، وكلما اقترب المقياس من الواحد الصحيح تُعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

وفيما يلي الجدول رقم (3-7) أدناه يوضح معاملات ثبات كل محور من الاستبانة ومعامل ثبات الاستبانة.

جدول رقم(3-7) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور التدريب	15	0,794
2	محور تحسين أداء الموارد البشرية	14	0,918
الثبات العام للاستبانة		**29**	**0,914**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(*spss*).

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات مقبولة لمحاور الدراسة، وقد تراوحت بين 0,794 و0,918، وهذا يدُّل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات لجميع محاورها، ومعدل الثبات العام للاستبانة[1] ممتاز، وقد بلغ 92,4 %. وبذلك نكون قد تأكدنا من صِدق وثبات الاستبانة، ويُمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

[1] أنظر الملحق رقم (04).

المبحث الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية وتحليل إجابات المبحوثين

سنتناول في هذا المبحث وصف عينة الدراسة وتحليلها في المطلب الأول ، وعرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول في المطلب الثاني ، وعرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني وهذا في المطلب الثالث.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة وتحليلها

نقوم في هذا المطلب بوصف عينة الدراسة وتحليلها وهذا من خلال التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبانة والمتضمنة الجنس والفئات العمرية والمستوى التعليمي والخبرة المهنية.

أولا: من حيث الجنس

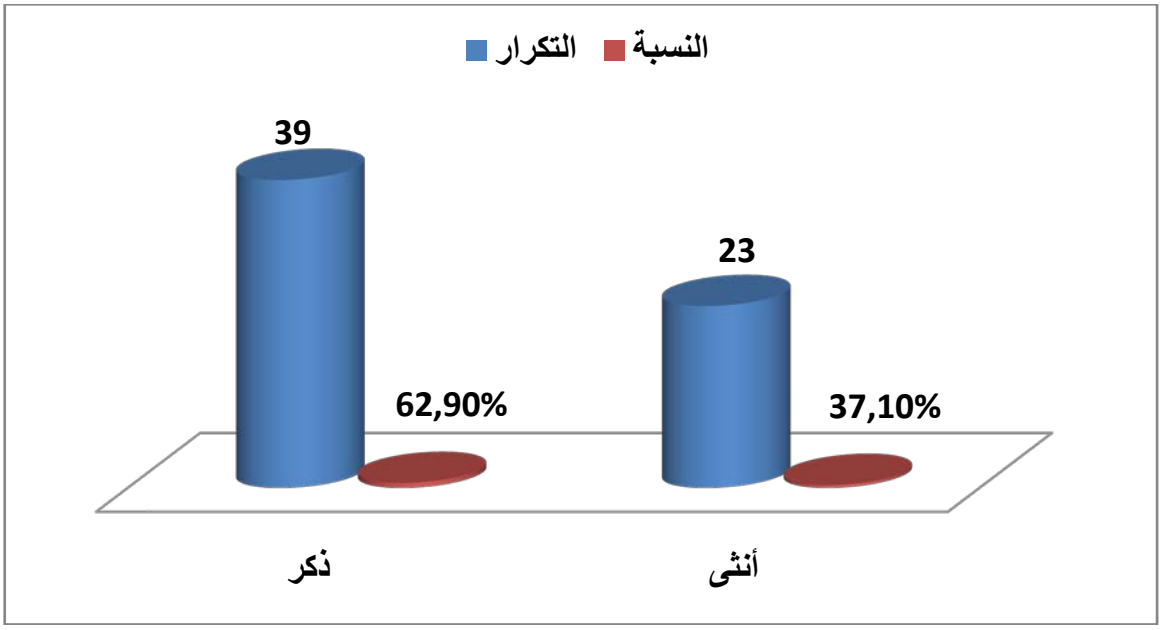
الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	62,9%
أنثى	23	37,1%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج *(Spss)*.

وفيما يلي التمثيل البياني لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم(3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

من الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-2) نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت 62,9% من عينة الدراسة مقارنة بالنسبة الإناث التي قدرت 37,1%.ويُفسَر ذلك أن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى ،

إلا أن الذكور سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين لهم الحظ الأكبر في الحصول على مناصب الشغل بجامعة المدية بالمقارنة مع الإناث، أي أن الجامعة تستقطب الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: من حيث الفئة العمرية

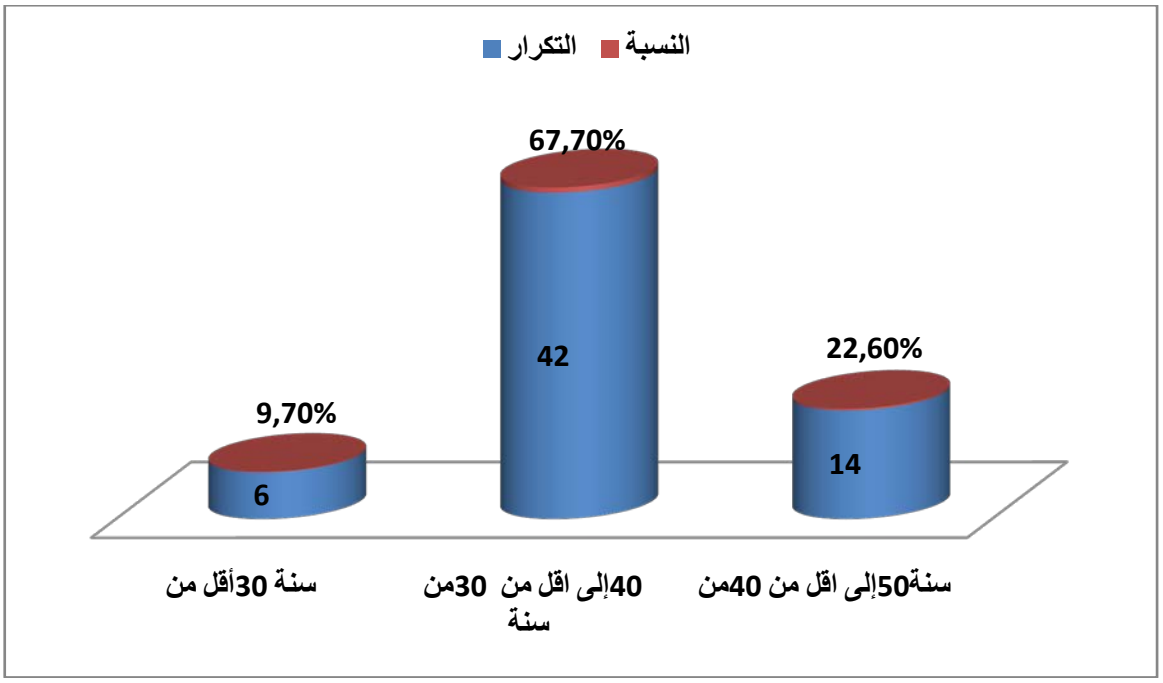
الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	9,7%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	42	67,7%
من40 إلى اقل من50 سنة	14	22,6%
أكثر من 50 سنة	00	00
المجموع	**62**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

وفيما يلي التمثيل البياني لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

من الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-3) نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى اقل من 40 سنة هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته 67,7% تليها الفئة العمرية من40 إلى اقل من 50 سنة الذي جاءت بالنسبة 22,6% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة التي جاءت بأقل نسبة 9,7%. ويفسر ذلك أن الفئة العمرية من 30 إلى اقل من 40 سنة هي الفئة التي تسعى إلى الحصول على مناصب

الشغل وتبحث عن الرفع من الكفاءة بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وأن أبواب التوظيف مفتوحة أمام هذه الفئة لتولي المناصب التدريسية والإدارية بجامعة المدية.

ثالثا:من حيث المستوى التعليمي

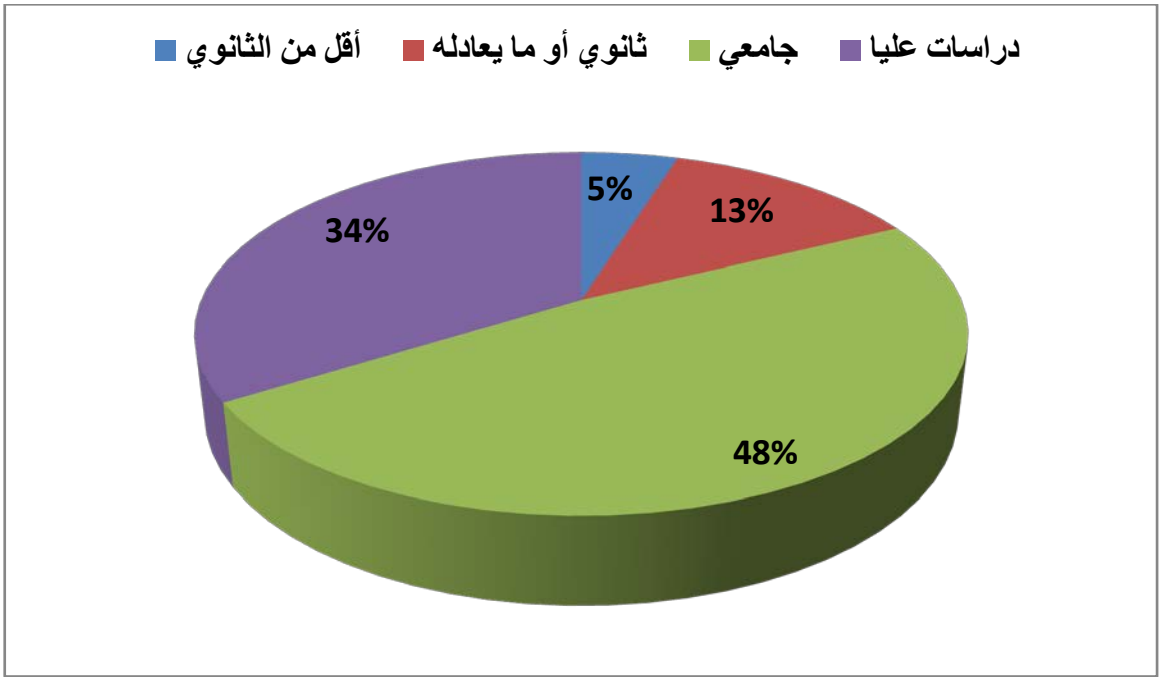
الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من الثانوي	3	4,8%
ثانوي أو ما يعادله	8	12,9%
جامعي	30	48,4%
دراسات عليا	21	33,9%
المجموع	**62**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

وفيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

من الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-4) نلاحظ أن ما نسبته 48,4% من عين الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي يليها أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا الذي جاءت بالنسبة 33,9% يليها أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو ما يعادله الذي جاءت بالنسبة 12,9% وقدرت اصغر نسبة 4,8% للأفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي. ويفسر ذلك ان أصحاب المستوى التعليمي الجامعي يمثلون الفئة الأكبر إلى جانب الدراسات العليا في جامعة المدية ، وهذا

يعني أن أغلبية الموظفين في الجامعة هم من أصحاب المستويات التعليمية العليا وذوي الكفاءات ، وهذا ما يتطلبه طبيعة نشاط الجامعة التي تسعى إلى استقطاب الأفراد ذوي المستويات التعليمية الجامعية والدراسات العليا.

رابعا: من حيث الخبرة المهنية

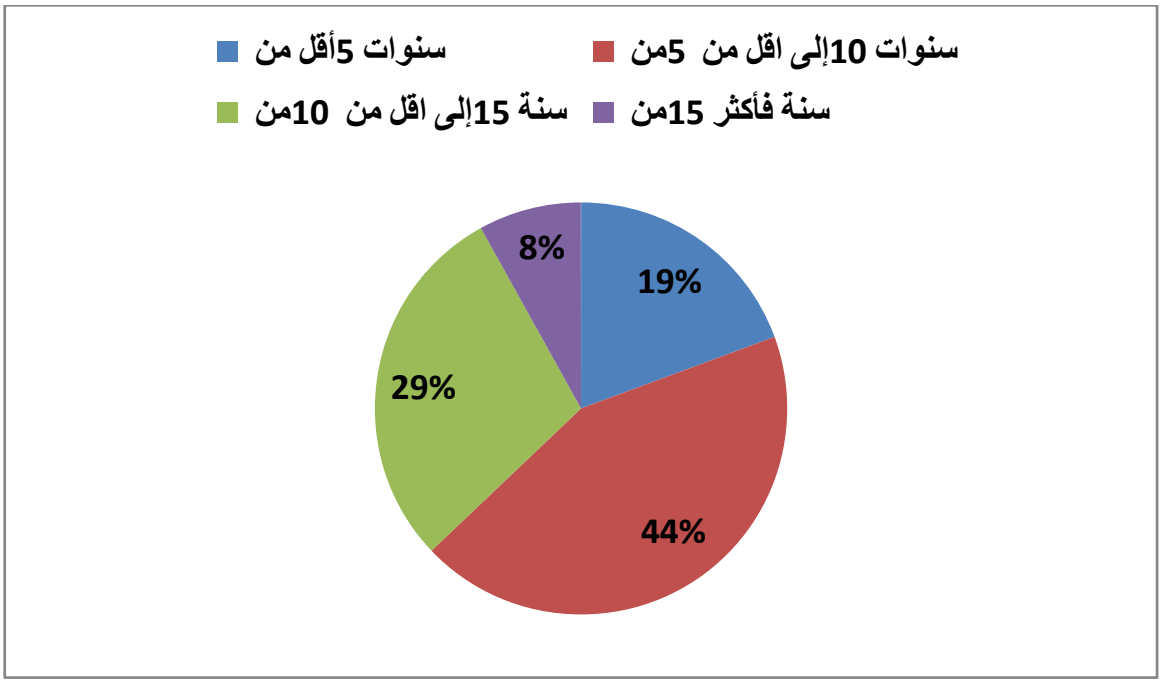
الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	19,4%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	27	43,5%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	18	29%
من 15 سنة فأكثر	5	8,1%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

وفيما يلي تمثيل لمعطيات الجدول أعلاه

الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

من الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-5) نلاحظ أن الخبرة المهنية للفئة من 5 إلى اقل من 10 سنوات شكلت اكبر نسبة من أفراد العينة حيث جاءت بالنسبة 43,5% يليها فئة الخبرة المهنية من 10 إلى

اقل من 15 سنة بالنسبة 29% تليها فئة الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات الذي جاءت بنسبة 19,4% وشكل فئة الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر اصغر نسبة 8,1%. ويفسر ذلك أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات يمثلون الفئة الغالبة في جامعة المدية، في حين نجد أن باقي الفئات جاءت بنسب منخفضة بالمقارنة مع الفئة الغالبة، وهذا دليل على أن أغلبية الموظفين في الجامعة من فئة الشباب.

المطلب الثاني: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الأول

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بعرض وتحليل وصفي لعبارات محور التدريب (المتغير المستقل) الذي يشكل الجزء الثاني للاستبيان وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: عرض آراء العينة بخصوص لمحور التدريب.

1-1 التحليل الوصفي لبعد الأثر والتعيين:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الأثر والتعيين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأثر والتعيين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	إن العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية وخبراتي.	3,87	1,032	2	عالية
2	أجد أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي أعمل معه عادل.	3,45	1,141	4	عالية
3	أنا راض على العمل الذي أقوم به.	3,84	0,927	3	عالية
4	أحس بالانسجام و الاندماج مع العمل الذي أقوم به.	3,92	0,929	1	عالية
بعد الأثر والتعيين		**3,77**	**0,806**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج*(Spss).*

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن المتوسط الحسابي لبعد الأثر والتعيين جاءا بمقدار 3,77 بدرجة عالية، كما جاءت جميع العبارات 4،3،2،1 بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الأثر والتعيين في محور التدريب بجامعة المدية بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0,806 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2-1 التحليل الوصفي لبعد الاحتياجات التدريبية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الاحتياجات التدريبية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاحتياجات التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
5	أرى أن أدائي لوظائفي يتم بسهولة.	3,71	0,998	3	عالية
6	أرى أن كفاءتي تؤهلني للقيام بمهام أعلى.	4,34	0,788	1	عالية جدا
7	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.	2,45	1,111	4	ضعيف
8	أرى أنني في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامي بشكل أفضل.	4,15	1,069	2	عالية
بعد الاحتياجات التدريبية		**3,66**	**0,496**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج*(Spss)*.

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن المتوسط الحسابي لبعد الاحتياجات التدريبية جاءا بمقدار 3,66 بدرجة عالية، وجاءت العبارة 6 بدرجة عالية جدا، وجاءت العبارة رقم 5 والعبارة رقم 8 بدرجة عالية، كما جاءت العبارة 7 بدرجة ضعيفة، وهذا إشارة لتوفر بعد الاحتياجات التدريبية في محور التدريب بجامعة يحي فارس المدية بدرجة عالية، مع الإشارة للوجود نقص في دراسة الجامعة للاحتياجات تدريب الموظفين اعتمادا على نتائج تقييم الأداء ، كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0,496 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3-1 التحليل الوصفي لبعد البرامج التدريبية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد البرامج التدريبية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد البرامج التدريبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
9	تضع الجامعة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.	2,63	1,204	7	متوسط
10	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي أعمل فيها.	2,82	1,124	6	متوسط
11	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للموظفين.	3,76	1,003	1	عالية
12	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام.	2,68	1,098	5	متوسط
13	برامج التدريب في الجامعة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة.	2,69	1,223	4	متوسط
14	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء.	3,29	1,136	3	متوسط
15	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها.	3,32	1,142	2	متوسط

	بعد البرامج التدريبية	**3,02**	**0,754**	**–**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي لبعد البرامج التدريبية جاءا بمقدار 3,02 بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارة 11 بدرجة عالية، وجاءت باقي العبارات 15،14،13،12،10،3 بدرجات متوسطة، وهذا إشارة لتوفر بعد البرامج التدريبية في محور التدريب بجامعة يحي فارس المدية بدرجة متوسط، وهو إشارة لوجود نقص في هذا البعد، كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0,754 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

1-4 التحليل الوصفي لأبعاد محور التدريب:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين للأبعاد محور التدريب من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-15): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد الأثر والتعيين	3,77	0,806	1	عالية
2	بعد الاحتياجات التدريبية	3,66	0,496	2	عالية
3	بعد البرامج التدريبية	3,02	0,754	3	متوسط
	محور التدريب	**3,48**	**0,521**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

يشير الجدول رقم (3-15) أن تقديرات الموظفين للبعدين الأثر والتعيين والاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة موافقة عالية، وجاء بعد البرامج التدريبية بدرجة موافقة متوسطة، كما قدر المتوسط الحسابي لمحور التدريب 3,48 بدرجة موافقة عالية، وهذا إشارة لوجود درجة عالية في التدريب بجامعة يحي فارس المدية، مع الإشارة لوجود نقص في البرامج التدريبية، حيث جاءا الانحراف المعياري 0,521 ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة للمحور الثاني

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض وتحليل وصفي لعبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان وهذا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحورتحسين أداء الموارد البشرية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
2	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من أدائي .	3,26	1,085	12	متوسط
3	أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب .	3,37	0,873	10	متوسط
4	التدريب منحني فرصة الترقية في المنصب نتيجة تحسين أدائي.	3,03	1,040	13	متوسط
5	ساهم التدريب في رفع معنوياتي وإحساس بأهميتي في منصب عملي.	3,37	1,075	10	متوسط
6	ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.	3,34	1,101	11	متوسط
7	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.	3,74	1,130	5	عالية
8	ساهم التدريب في امتلاكي القدرة على حل المشاكل.	3,44	1,018	9	عالية
9	ساهم التدريب في إكسابي المهارات والخبرات المناسبة لتأدية مهامي على أكمل وجه.	3,52	1,052	8	عالية
10	يساعدني التدريب على تصحيح مسار عملية أدائي الفاشلة.	3,55	0,986	7	عالية
11	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.	3,76	0,970	4	عالية
12	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك .	4,27	0,705	2	عالية جدا
13	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسئولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي.	3,73	0,978	6	عالية
14	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة وألتزم دائما بالقوانين والتعليمات.	4,29	0,857	1	عالية جدا
15	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال عملي ساعدني على الرفع من أدائي.	4,15	0,865	3	عالية
أداء الموارد البشرية		**3,56**	**0,650**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج *(Spss)*.

يتضح من الجدول رقم (3-16) أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين أداء الموارد البشرية جاء بمقدار 3,56 بدرجة عالية، وجاءت العبارة 12 بدرجة عالية جدا، وجاءت العبارات 15،13،11،10،9،8،7 بدرجات عالية، وجاءت العبارات 6،5،4،3،2 بدرجات متوسطة، كما قدر المتوسط الحسابي للمحور 3,56 بدرجة موافقة عالية، وهذا إشارة لوجود تقديرات عالية من طرف الموظفين لمحور أداء الموارد البشرية بجامعة المدية، مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر المكونة للمحور والمتمثلة في العبارات التي جاءت بدرجات موافقة متوسطة، كما جاء الانحراف المعياري للبعد 0,650 وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل سبيرمان

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية

لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية نستخدم معامل سبيرمان فنحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (3-17): معامل الارتباط بين محور التدريب وأداء الموارد البشرية

		التدريب	الأثر والتعيين	الاحتياجات التدريبية	البرامج التدريبية
أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط	0,626**	0,414**	0,364**	0,697**
	مستوى الدلالة	0,000	0,001	0,004	0,000
	حجم العينة	62	62	62	62

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات *SPSS* دال احصائياً عند 0.01

من خلال الجدول رقم (3-17) يتضح أن جميع أبعاد محور التدريب لها ارتباط مع محور تحسين أداء الموارد البشرية، حيث قُدِرَ معامل الارتباط ودرجة المعنوية كالأتي:

- قيمة الارتباط بين بعد الأثر والتعيين ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,414) عند درجة معنوية (0,001) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة.

- قيمة الارتباط بين بعد الاحتياجات التدريبية ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,364) عند درجة معنوية (0,004) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة.

– قيمة الارتباط بين بعد البرامج التدريبية ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,697) عند درجة معنوية (0,000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط.

– قيمة الارتباط بين محور التدريب ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,626) عند درجة معنوية (0,000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط.

من خلال التحليل السابق نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعدين الأثر والتعيين والاحتياجات التدريبية ومحور تحسين أداء الموارد البشرية ودرجة ارتباط طردية متوسطة للمحور التدريب ومحور تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.000 وهو دال إحصائيا عند مستوى 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **"يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محور التدريب ومحور أداء الموارد البشرية في جامعة يحيى فارس المدية عند مستوى دلالة 0.05 "**

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يظهر أثر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث، حيث يتم الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة

أولا. اختبار الفرضيات الفرعية

1 – اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية (*H0*): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة(*H1*): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05

وفيما يلي الجدول رقم (3-18) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

[1] أنظر الملحق رقم (05)

جدول رقم(3–18): اختبار الانحدار البسيط للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.

البيان	الأثر والتعيين				
	R معامل الارتباط	معامل التحديد	***B*** معامل الانحدار	***T*** المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية	**0,389a**	**0,151**	**0,314**	**3,270**	**0,002**

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–18) أثر الأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= **0,389a** بين الأثر والتعيين وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,151** أي أن ما قيمة **15.1%** من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن الأثر والتعيين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,314 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الأثر والتعيين يؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية بقيمة 0,314

كما بلغت قيمة *T* المحسوبة 3,270 عند مستوى معنوية 0.002 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

2 – اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

- **الفرضية العدمية** (***H0***): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- **الفرضية البديلة**(***H1***): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05

و وفيما يلي الجدول رقم (3–19) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

[1] أنظر الملحق رقم (06)

جدول رقم(3–19):اختبار الانحدار البسيط للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.

البيان	الاحتياجات التدريبية				
	R معامل الارتباط	معامل التحديد	***B*** معامل الانحدار	***T*** المحسوبة	**Sig** مستوى المعنوية
تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	0,330a	0,109	0,432	2,706	0,009

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي ***Spss.***

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–19) أثر الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= 0,330a بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.
- وبلغ معامل التحديد R^2= 0,109 أي أن ما قيمة 10.9% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن الاحتياجات التدريبية.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,432 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية بقيمة 0,432

– وبلغت قيمة T المحسوبة 2,706 عند مستوى معنوية 0,009 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحيى فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05 "

3 – اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية العدمية (*H0*)**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- **الفرضية البديلة(*H1*)**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05

وفيما يلي الجدول رقم (3-20) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

جدول رقم(3-20):اختبار الانحدار البسيط للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.

البيان	البرامج التدريبية				
	R **معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	***B*** **معامل الانحدار**	***T*** **المحسوبة**	**Sig مستوى المعنوية**
تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية	0,688a	0,473	0,593	7,335	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي ***Spss.***

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-20) أثر البرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R= 0,688a بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.
- بلغ معامل التحديد R^2= 0,473 أي أن ما قيمة 47.3% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن البرامج التدريبية.
- بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,593 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في البرامج التدريبية يؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، بقيمة 0,593.
- وبلغت قيمة T المحسوبة 7,335 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحيى فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

ثانياً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

- الفرضية العدمية (*H0*): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05؛

الفرضية البديلة(*H1*): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده على تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05

[1] أنظر الملحق رقم (07)

وفيما يلي الجدول رقم (3-21) يُبين اختبار الانحدار البسيط[1]

جدول رقم(3-21):اختبار الانحدار البسيط لمحور التدريب على أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.

البيان	التدريب				
	R **معامل الارتباط**	**معامل التحديد**	***B*** **معامل الانحدار**	***T*** **المحسوبة**	**Sig مستوى المعنوية**
تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية.	0,637a	0,406	0,794	6,398	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي ***Spss.***

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-21) أثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,637a** بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

- بلغ معامل التحديد 0,406 أي أن ما قيمة 40.6% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية، ناتجة عن التدريب.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0,794 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية، بقيمة 0,794

كما بلغت قيمة T المحسوبة 6,398 عند مستوى معنوية 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحيى فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05"

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية واختبار الفرضيات الفرعية توصلنا إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية بجامعة المدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,626) عند درجة معنوية (0,000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط؛

[1] أنظر الملحق رقم (08)

كانت قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,406 أي أن ما قيمة 40.6% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن التدريب؛

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 6,398 وقيمة معامل الانحدار B = 0,794 ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 عند دراسة أثر كل بُعْد من أبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية كما يلي
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05. حيث قُدِرت قيمة قيمة T المحسوبة 3,270 عند مستوى معنوية 0.002 وقيمة معامل الانحدار B = 0,314 ؛
  - وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05 .حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة2,706 عند مستوى معنوية 0,009 ، وقيمة معامل الانحدار B = 0,432 ؛
  - وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05. قُدِرت قيمة T المحسوبة2,706 7,335 عند مستوى معنوية 0.000 ، وقيمة معامل الانحدار B = 0,593.

من خلال النتائج السابقة يُمكن أن نُرْجِع هذا التأثير المتوسط إلى مجموعة من الأسباب نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ عند قيامنا بإجراء محادثات مع معظم الموارد البشرية من فئة الموظفين الإداريين أبدوا استيائهم لعدم وجود برامج تدريبية من طرف الجامعة لهم. فهم يشعرون بالملل وعدم الإعلام بالجديد فيما يخص مجال شغل مناصبهم خاصة منصب المهندسين والإعلام الآلي الذي يتطلب دائماً الجديد؛
- ✓ حداثة تطبيق برامج التدريب على الموارد البشرية في جامعة المدية، وبالأخص فئة الأساتذة حيث ألزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إجراء تربص لفئة الأساتذة الجدد حتى يتم تحسين أداء هذه الفئة وقد بدأ تطبيقها فقط منذ سنة 2016[1]؛
- ✓ عدم ملائمة الاحتياجات التدريبية ومناصب الشغل المفتوحة من طرف الجامعة.

[1] القرار رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

خلاصة الفصل:

بناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بجامعة بالمدية للوقوف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك عن طريق استعمال استبيانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وكانت تحوي على جزئين، جزء خاص بالبيانات الشخصية والجزء الثاني خاص بمحاور الاستبانة والتي تضمنت محور خاص بالتدريب ومحور خاص بأداء الموارد البشرية. وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي *spss* والأساليب الإحصائية المناسبة واختبار فرضية الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية بجامعة المدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,626) عند درجة معنوية (0,000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط؛

كانت قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,406 أي أن ما قيمة 40.6% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن التدريب؛

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 6,398 وقيمة معامل الانحدار B = 0,794 ؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 عند دراسة أثر كل بُعْد من أبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية.

ويمكن إرجاع هذا التأثير المتوسط إلى مجموعة من الأسباب نذكر أهمها في قلة وإن لم نقل انعدام البرامج التدريبية من طرف الجامعة تخص فئة الموظفين الإداريين خاصة الذين يشغلون مناصب الإعلام الآلي والهندسة. وكذا حداثة تطبيق برامج التدريب على الموارد البشرية في جامعة المدية على فئة الأساتذة حيث ألزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إجراء تربص لفئة الأساتذة الجدد حتى يتم تحسين أداء هذه الفئة وقد بدأ تطبيقها فقط منذ سنة 2016.

خاتمة

يعتبر التدريب مطلبا ملحا وحاجة ضرورية يجب على المؤسسات أن توليه اهتماما أكثر ، فهو يلعب دور مهم في رفع قدرات وكفاءات الأفراد بصفة خاصة وزيادة فعالية المؤسسات بصفة عامة.

وقد تناولت دراستنا الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري–حالة جامعة المدية– فجاءت إشكالية بحثنا كما يلي: **ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ؟ وما انعكاس ذلك على موظفي جامعة المدية ؟**

ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على إشكالية البحث، واختبار الفرضيات التي قمنا بصياغتها في مقدمة هذه المذكرة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وآخر تطبيقي. حيث تَضَمن القسم الأول فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتدريب، وفي الفصل الثاني إلى مدخل إلى أداء الموارد البشرية. وأمَا القسم الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية، والتي استهدفت التعرّف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية، مُسْتَعْمِلين في ذلك الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج قادتنا إلى أن نرفض أو نؤكد صحة الفرضيات، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات نُلخِصُها كما يلي :

أولا: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

1– نتائج الجزء النظري للدراسة:

–التدريب وليد عدة حضارات فهو موجود منذ الحضارات القديمة؛

– يحظى التدريب بأهمية كبيرة في المؤسسات، كما انه يهدف إلى الرفع من إنتاجيتها وكفاءتها؛

–التدريب عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، من خلال زيادة معارف المورد البشري وخبراته بما يساهم من تحسين أدائه وإنتاجيته في العمل؛

–يتوقف التدريب على الاحتياجات التدريبية للأفراد والعمل على معالجتها من خلال الرفع من معارف الأفراد ومهاراتهم، وهذا بالاعتماد على الطرق المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي المناسب؛

–يخضع التدريب إلى عملية التقييم بُغْيَة التعرف على مدى كفاءة النظام التدريبي المعتمد ؛

وعليه يُثْبَت صحة **الفرضية الأولى** القائلة بأن: " **يعتبر التدريب الوسيلة التي يكتسب من خلالها المورد البشري المعارف والأفكار الضرورية"**

وتوصلنا كذلك إلى أن:

- يمثل تحسين أداء الموارد البشرية انعكاس لقدرة الأفراد للوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بهم وبالمؤسسة بصفة عامة وهذا من خلال توفر إدارة أداء للموارد البشرية؛

-لتقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة فهو يعمل على الكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائها؛

-تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل تهدف من خلالها المؤسسة الوصول إلى تحقيق أهدافها ؛

-يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية عملية منظمة تهدف من خلالها المؤسسة تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعليه يُثْبَت صحة **الفرضية الثانية** القائلة بأن" **يُمثل التدريب انعكاس للأداء الذي تحققه المنظمة بمختلف مستوياتها"**

2- نتائج الجزء التطبيقي للدراسة

انطلاقا من تحليل البيانات الواردة في محاور الاستبانة، يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة المدية فيما يلي:

-أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور وذلك بنسبة 62.9٪، أي أن غالبية موظفي جامعة بالمدية ذكور مقارنة بالإناث بنسبة 37.1٪؛

-تمثل الفئة العمرية من 30الى اقل من 40 سنة الفئة الأكبر من عينة الدراسة وهذا بنسبة 67.7٪ مقارنة بالفئات العمرية الأخرى؛

-غالبية أفراد العينة بمستوى تعليمي جامعي وهذا بنسبة 48.4٪؛

- غالبية أفراد العينة بخبرة مهنية من 5الى اقل من 10 سنوات بنسبة 43.5٪؛

-وجود درجة موافقة عالية لمحور التدريب بجامعة المدية، بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ3.48؛

-وجود الأثر والتعيين بجامعة المدية، حيث عبر أفراد العينة بدرجة موافقة عالية (3.77) وهذا على جميع العبارات؛

-وجود الاحتياجات التدريبية بجامعة يحي فارس بالمدية، حيث عبر أفراد العينة بدرجة موافقة عالية (3.66) في العبارة رقم 5 والعبارة رقم 8؛

- جاءت البرامج التدريبية بدرجة متوسطة (3.02) بجامعة المدية وهذا إشارة لوجود نقص في هذا البعد؛

-وجود درجة عالية لأداء الموارد البشرية (3.56) بجامعة المدية حيث جاءت العبارات 14،12،10،9،8،7،6 بدرجات موافقة عالية؛

وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية بجامعة المدية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(0,626) عند درجة معنوية (0,000) وهذا إشارة لوجود علاقة ارتباط طردية متوسط، كما بينت النتائج كذلك أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0,406 أي أن ما قيمة 40.6% من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية ناتجة عن التدريب. بالإضافة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 6,398 وقيمة معامل الانحدار B = 0,794؛

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة T المحسوبة 3,270 عند مستوى معنوية 0.002 وقيمة معامل الانحدار B = 0,314؛

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحي فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قُدِرت قيمة قيمة T المحسوبة 2,706 عند مستوى معنوية 0,009 وقيمة معامل الانحدار B = 0,432 ؛

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية عند مستوى الدلالة 0.05. قُدِرت قيمة T المحسوبة7,335 عند مستوى معنوية 0.000 ، وقيمة معامل الانحدار B = 0,593؛

ومن خلال النتائج السابقة يُثْبَت عدم صحة **الفرضية الثالثة** القائلة بأنه" **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة يحيى فارس المدية عند مستوى الدلالة 0.05**"

وفي الأخير نؤكد على أهمية وحيوية الموضوع، وخاصة لبحث مُوَسَع في شتى التخصصات، وهو محاولة فقط لا نَدَّعي فيها الإلمام الكامل بجوانب الموضوع، ونلتمس فيها من أساتذتنا الكرام والمشرفين على البحث العلمي التوجيه والنصح، وهذا ما يُشكل حافزاً لنا ولغيرنا لمواصلة البحث

قائمة المراجع

أولا. باللغة العربية

I.الكتب

1. إبراهيم رمضان الديب، وليد ناجي الحيالي، **التدريب في المؤسسات التعليمية واستراتيجيات تحديثها وتفعيلها**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الدانمارك، 2009.

2. أبوبكر مصطفى بغيرة ، **القيادة الإدارية "الأسس والنظريات"** ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 8، العدد الأول، الرياض، السعودية، 2005م

3. أحمد الخطيب، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002م

4. أحمد الخطيب ، **التدريب الفعال** ، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2006م

5. أحمد سيد مصطفى ، **المدير ومهاراته السلوكية** ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، مصر، 2005م

6. أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية والبحث التطبيقي** ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1983م

7. أحمدعارف لعسافومحمودالوادي، منهجيةالبح ث فيالعلومالاجتماعيةوالإدارية –المفاهيموالأدوات–، دارالصفاءللنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2011م

8. أحمد قطامين، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2002م

9. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005م

10. ادل رمضان الزيادي، **ادارة الموارد البشرية**، مكتبة عين الشمس (دار الطباعة والنشر) ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002م

11. بلال خلف السكارنة، **طرق إبداعية في التدريب** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011م

12. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2006م

13. حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2004م

14. حنا نصر الله ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001م

15. خالدعبد الرحيم مطر الهيتي ، **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م

16. داني مركسوجون هوفر، **القيادة وقت الأزمات**، بيت الأفكار الدولية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999م

17. رشدي أحمد طعمية، سليمان البندري، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004م

18. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995

19. عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003م

20. عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2003م

21. عبد المجيد قدي، **أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية–الرسائل والأطروحات–** ، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لجزائر، 2009م

22. عبدكريم احمد جميل ، **تدريب وتنمية الموارد البشرية** ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2016م

23. علي السلمي ، **اتخاذ القرارات الإدارية في سلسلة الدراسات المكتبية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 1997م، ص112

23. فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008م

24. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2002م

25. اللوزي موسى، **النظم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004م

26. محمد الصيرفي ، **المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009م

27. محمد سعيد أنور، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2003م

28. محمد صادق إسماعيل ، **تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2014م

29. محمد صدام، **المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات**، المجلة العربية للمعلومات، المجلد19، العدد الأول، تونس، 2005

30. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004م

31. محمد قاسم مقابلة ، **التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011م

32. محمد مساعد ،**تخطيط الاحتياجات التدريبية**، دار العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1995م

33. محمود عبد الفتاح ، **التدريب المؤثر في العمل** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2013م

34. مدحت أبو النصر ، **الأداء الإداري المتميز** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2008م

35. منال طلعت محمود ، **أساسيات في علم الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2003م

36. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م

37. نعمة عباس خضير ، **قياس السمات القيادية للمدراء"** دراسة اختيارية في منظمات صناعية" ، المجلة العربية للإدارة، مجلة 16، العدد الأول، عمان، الأردن، 1994م

38. هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية** ، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2010م

39. هشام الطالب ، **دليل التدريب القيادي** ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثالثة، 1995م

II.المذكرات والرسائل والأطروحات

40. بختة هدا ر، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"دراسة حالة مؤسسة لبند غاز"–ورقلة–** ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2012م

41. بن عزة فردوس، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة لعيادة طبية جراحية ضياء"**، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016م

42. بوعريوة ربيع، **تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2007م، ص26

43. حسينة عواد، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"– وحدة سكيكدة–** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014م

44. زكلال يمينة ، **اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مجمع طهراوي"– بسكرة–**، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013م

45. شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "– بسكرة–**، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م

46. علاء سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية،** مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017م

47. قدور ليراو ، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"–الوادي–** ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص اقتصاد عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015م

48. مانع صبرينة، **اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة "عينة من الجامعات الجزائرية"** ، رسالة دكتورا غير منشورة ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015م

المؤتمرات

49. إبراهيم بختي، **صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بالتنمية والتطوير الأداء** ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005م

50. بلكبير بومدين، فؤاد بوقطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز** ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005م

51. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09مارس 2005م

III.المجلات:

52. إبراهيم عبدالله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد35، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، فيفري 2005م

53. صورية زاوي، ميلود تومي، **دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الإنسانية والاجتماعية**، المجلد32، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2001م

54. علي يونس ميا وآخرون ، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، المجلد 31، العدد الأول، جامعة تشرين، سوريا، 2009م

55. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي ، **رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين**، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد 98، 2010م

IV.الملتقيات

56. بوطورة أكرم، **تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة** ، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات الجامعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2002م

57. لياس عقال، ميلود دبرنه، **مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل**، ملتقى حول تطور المهن والكفاءات و تحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة معسكر، الجزائر، 14-15 ماي 2012م

V.النصوص التشريعية والتنظيمية، والقرارت

-الجرائد الرسمية

58. الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد15، صادرة بتاريخ12أفريل1989

59. الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد45، صادرة بتاريخ26جويلية2000

60. الجريدة الرسمية [على الخط]، العدد02، صادرة بتاريخ11جانفي2009

-القرارات:

61. القرار رقم 932 المؤرخ في 28جويلية2016 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً. باللغة الأجنبية

I. الكتب

62. Christian Batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public les éditionsd'organisation** , paris, 2éme édition, 2000

63. Jacques Soyer ,**Fonction for mation**,édition d'organisation , 2ème édition , Paris 2002

64. William paw,Anthory and others,**Human resources management a strategieapproach**,Harcount, college publishers, 3rd edition, Mishawaka, United states, 2002

II.شبكة الأنترنت

66.www.joradp.dz

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محمد بولصنام	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
كريم يرقي	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
عبد القادر خليل	دكتور	جامعة المدية

ملحق رقم (2): الشكل النهائي للاستبانة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير

إستبانـة

أخي الموظف، أختي الموظفة في جامعة المدية:

يُشَرِفُنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي ، بحيث تَبْقَى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ، ولا تُسْتَخْدم إلا للغرض الذي صُمِّمَت لأجله، والمتمثل في نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص:إدارة أعمال، وبُغية جمع المعلومات اللازمة حول موضوع " **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري – حالة جامعة المدية –**".

حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشريةبالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ؟ وما انعكاس ذلك على موظفي جامعة المدية ؟**

من إعداد الطلبة:

- أمال جمعة
- حليمة حرمة

مع فائق الاحترام والتقدير

القسم الاول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (×)داخل المربّع للإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

1. الجنس:ذكرأنثى ☐ ☐

2. **العمر:**

أقل من 30سنة ☐ (30-40)سنة ☐

(40- 50)سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3.المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐ الثانوي أو ما يعادله ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4.الخبرة المهنية:

أقل من 5سنوات ☐ (5-10 سنوات) ☐ (11-15سنة) ☐ (أكثر من 15سنة) ☐

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: التدريب

يعرف التدريب بأنه" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، بوضع علامة(×)في الخانة المناسبة.

الرقم	أبعاد التدريب و عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ- الأثر والتعيين					
1	إن العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية وخبراتي.					
2	أجد أن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي أعمل معه عادل.					
3	أنا راض على العمل الذي أقوم به.					
4	أحس بالانسجام و الاندماج مع العمل الذي أقوم به.					
	ب -الاحتياجات التدريبية					
5	أرى أن أدائي لوظائفييتم بسهولة.					
6	أرى أن كفاءتي تؤهلني للقيام بمهام أعلى.					
7	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.					
8	أرى أنني في حاجة للتدريب من اجل القيام بمهامي بشكل أفضل.					
	ج -البرامج التدريبية					
9	تضع الجامعة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.					
10	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها.					
11	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للموظفين.					
12	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام.					
13	برامج التدريب في الجامعة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة.					
14	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء.					
15	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعة لأجلها.					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يعرف أداء الموارد البشرية بأنه" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

حدد درجة موافقتك او عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	أداء الموارد البشرية و عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.					
02	إستغلالي لوسائل الإتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من أدائي .					
03	أشعر بتحسن أدائي بعد خضوعي للتدريب .					
04	التدريب منحني فرصة الترقية في المنصب نتيجة تحسين أدائي.					
05	ساهم التدريب في رفع معنوياتي وإحساس بأهميتي في منصب عملي.					
06	ساهم التدريب في التقليل من الملل من الوظيفة بالنسبة لي.					
07	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.					
08	ساهم التدريب في امتلاكي القدرة على حل المشاكل.					
09	ساهم التدريب في إكسابي المهارات والخبرات المناسبة لتأدية مهامي على أكمل وجه.					
10	يساعدني التدريب على تصحيح مسار عملية أدائي الفاشلة.					
11	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين من مستوياته.					
12	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك .					
13	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي.					
14	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة وألتزم دائما بالقوانين والتعليمات.					
15	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال عملي ساعدني على الرفع من أدائي.					

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistic	df	Sig.
محور التدريب	0.67	62	,200*
محور أداء الموارد البشرية	0.67	62	,200*
الاستبيان	0.000	62	,200*

الملحق رقم (04): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة

الجزء1: نتائج ثبات لمحور التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	15

الجزء2: نتائج ثبات لمحور تحسين أداء الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	14

الجزء3:نتيجة ثبات الاستبانة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	29

الملحق رقم (05): اختبار الانحدار البسيط للأثر والتعيين علىتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,389[a]	,151	,137	,60403

a. Predictors: (Constant), بعدالأثروالتعيين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,902	1	3,902	10,695	,002[b]
	Residual	21,891	60	,365		
	Total	25,793	61			

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

b. Predictors: (Constant), بعدالأثروالتعيين

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,385	,370		6,453	,000
	بعدالأثروالتعيين	,314	,096	,389	3,270	,002

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

الملحق رقم (06): اختبار الانحدار البسيطللاحتياجات التدريبية علىتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330[a]	,109	,094	,61898

a. Predictors: (Constant), بعدالإحتياجاتالتدريبية

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,805	1	2,805	7,321	,009[b]
	Residual	22,988	60	,383		
	Total	25,793	61			

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

b. Predictors: (Constant), بعدالإحتياجاتالتدريبية

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,985	,590		3,364	,001
	بعدالإحتياجاتالتدريبية	,432	,160	,330	2,706	,009

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

الملحق رقم (07): اختبار الانحدار البسيط للبرامج التدريبية علىتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688[a]	,473	,464	,47607

a. Predictors: (Constant), بعدالبرامجالتدريبية

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,195	1	12,195	53,806	,000[b]
	Residual	13,599	60	,227		
	Total	25,793	61			

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

b. Predictors: (Constant), بعدالبرامجالتدريبية

ANOVA[a]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,774	,252		7,040	,000

بعدالبرامجالتدريبية	,593	,081	,688	7,335	,000

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

الملحق رقم (08): اختبار الانحدار البسيط لمحور التدريب علىأداء الموارد البشرية في جامعة المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637[a]	,406	,396	,50553

a. Predictors: (Constant), محورالتدريب

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,460	1	10,460	40,928	,000[b]
	Residual	15,334	60	,256		
	Total	25,793	61			

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية

b. Predictors: (Constant), محورالتدريب

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,799	,438		1,826	,073
	محورالتدريب	,794	,124	,637	6,398	,000

a. Dependent Variable: محورأداءالمواردالبشرية