

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التدريس: إدارة أعمال

# مذكرة بعنوان:

---

## دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ''ميلة''

---

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "إدارة أعمال"

إشراف:

❖ الدكتور: ركيمه فارس

إعداد الطلبة:

❖ بوزيان يوسف

❖ بن عامري يوسف إسلام

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مرزوقي ياسر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ركيمه فارس
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوركوة عبد المالك

السنة الجامعية 2019/2020

قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقْرَا بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \* اقْرَا وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَمَ بِالْقَلْمَ \* عَلَمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ \*).

« سورة العلق: الآيات 1-5 »

# الشكر

الحمد لله ذي وفقنا لإنجاز هذا البحث المتواضع له الفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته، وصل اللهم على خاتم الرسل، من لا بعده، والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به علينا من إنجاز هذه المذكورة، بعد أن يسر العسير، وذلل الصعب.

الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكورة ولتوجيهاته القيمة الأستاذ الفاضل ركيمه فارس.

الشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه المذكورة، فلهم منا الشكر والعرفان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير دربنا العلمي.

كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون.

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علمًا نافعة.

## يوسف

## يوسف إسلام

# إهدا

إلى رمز الحنان وعنوان الأمومة ...

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميهها ...

إلى الحائرة دوماً عنِي .. والمشتاقة دائمًا لي .. والحنونة أبداً على ..

إلى التي إذا عشت أعيش لأجلها وإذا من أموت لأجلها ...

**أمي الغالية**

إلى النور الذي انار دربي ...

إلى السراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً ...

إلى الذي بذل جهد السنين من أجل أن اعترف سلام النجاح ...

**والدي العزيز**

إلى إخوتي

عمار ... إسلام ... كريمة ...

إلى زميلي في هذا البحث ...

يوسف إسلام ...

إلى إخواني الذين لم تلدهم أمي في كل مكان ...

إلى كل من علمني حرفاً ... معلمتي في الابتدائية ...

أساتذتي في المتوسطة والثانوية ...

إلى أساتذتي في الجامعة ...

أهدى هذا الجهد المتواضع ...

# يوسف

# إهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتي ...  
إلى نبع الحنان الصافي و ذلك القلب الكبير و تلك النعمة الغالية الطاهرة ...  
التي مهما فعلت و قلت لن أوفيها حقها و لن أرد لها فضلها **والتي العزيزة** ...  
حفظها الله و بارك في عمرها ...

إلى من كله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار ...

إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى **أبي العزيز** ...  
**- كمال** - حفظه الله و بارك في عمره ...

إلى من ساعدتني في هذا العمل إلى رفيقة الدرب إلى السند ...

التي كانت معندي في أصعدة كثيرة إلى من تعني لي كل شيء زينب ...  
- جبير و عبد الصمد - إلى إخوتي كل واحد باسمه ...

إلى عائلتي و أصدقائي و معارفي الذين اجلهم و احترمهم ...

أهدى هذا الجهد المتواضع ...

# يوسف إسلام

## **الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في وحدة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ولاية ميلة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان الإلكتروني كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان الإلكتروني على عينة قدرها 31 عامل، قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتosteatas الحسابية، الانحراف المعياري، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التدريب وأداء الموارد البشرية حيث نجد العلاقة في كل من الاحتياجات التربوية وتصميم البرامج التربوية وتقييم البرامج التربوية وبالتالي فان التدريب يعتبر الركيزة الأساسية لإزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الموارد البشرية ويساعد على تحسين الانضباط و السلوك ترشيد أداء القوى العاملة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب أداء الموارد البشرية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ولاية ميلة

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of human resources in the university center of Abdelhafid Boussouf, the state of Mila. Distributing the electronic questionnaire to a sample of 31 workers. We have relied on the statistical package for the social sciences program to analyze the data on the statistical package for social sciences (spss) and to test hypotheses, we used the arithmetic averages of the standard deviation. Regression and correlation analysis methods were used to prove the existence of a relationship between the study variables. Finally, the study concluded that there is a strong relationship between training and the performance of human resources, and we find the relationship in both training needs, designing training programs and evaluating training programs. Therefore, training is the main pillar for removing weaknesses and deficiencies in the performance of human resources and helps to Improving discipline and behavior, rationalizing the performance of the workforce.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	آية قرآنية
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
	مقدمة
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	متغيرات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	منهجية الدراسة
د	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: عموميات حول التدريب
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية التدريب
19	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
19	الفرع الأول: تعريف التدريب
21	الفرع الثاني: أهمية التدريب
22	المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب
22	الفرع الأول: مكونات التدريب
23	الفرع الثاني: مبادئ التدريب
25	المطلب الثالث: أهداف التدريب

26	المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب
26	المطلب الأول: أنواع التدريب
27	الفرع الأول: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف
28	الفرع الثاني: أنواع التدريب حسب الوظائف
29	الفرع الثالث: التدريب حسب المكان
30	المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب
30	المطلب الثالث: أساليب التدريب
33	المبحث الثالث: أبعاد ومراحل العملية التدريبية
33	المطلب الأول: أبعاد التدريب
33	الفرع الأول: مفهوم وسائل التدريب
33	الفرع الثاني: الاحتياجات التدريبية
34	الفرع الثالث: لبرامج التدريبية
34	المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
34	الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية
35	الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية
35	المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها
35	الفرع الأول: تصميم البرامج التدريبية
36	الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي
37	الفرع الثالث: متابعة وتقدير البرنامج
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية إدارة الأداء
43	المطلب الأول: مفهوم الأداء
45	المطلب الثاني: أهمية إدارة الأداء
46	المطلب الثالث: محددات الأداء
47	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
47	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية
47	الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
48	الفرع الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية
48	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري

48	الفرع الأول: أبعاد أداء المورد البشري
49	الفرع الثاني: مستويات الأداء
50	المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة في أداءه
50	الفرع الأول: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية
52	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
54	المبحث الثالث: عملية تقييم أداء الموارد البشرية
54	المطلب الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية
54	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
56	الفرع الثاني: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية
56	الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية
58	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
58	الفرع الأول: الطرق التقليدية
59	الفرع الثاني: الطرق الحديثة
61	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية
63	المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
63	المطلب الأول: دور وسائل التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
64	المطلب الثاني : دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية
67	خلاصة الفصل
	<b>الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف</b>
69	تمهيد
70	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
70	المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - سمارة -
71	المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي ميلة
73	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - سمارة -
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
74	المطلب الأول: أداة جمع البيانات، اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الاحصائية المستخدمة
74	الفرع الأول: أداة جمع البيانات
76	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الاحصائية المستخدمة
79	المطلب الثاني: الخصائص السيكوسومترية لأداة الدراسة

79	الفرع الأول: تحكيم أداة الاستبيان
80	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
81	الفرع الثالث: صدق الاتساق البنائي للاستبيان
82	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائص العينة
82	الفرع الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة
82	الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
86	المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات
86	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أبعاد التدريب
86	الفرع الأول: الاحتياجات التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة
87	الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة
89	الفرع الثالث: تقييم البرامج التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة
90	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين ....
91	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
91	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
96	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
98	خلاصة الفصل
<b>الخاتمة</b>	
100	النتائج
101	الاقتراحات
101	النوصيات
103	قائمة المراجع
109	قائمة الملحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجداول
20	الفرق بين التعليم والتدريب
20	الفرق بين التدريب والتنمية
21	الفرق بين التدريب والتطوير
27	تقسيم أنواع التدريب
71	الهيكل البيداغوجية المستقلة
72	الرصيد الوثائقى من الكتب، القواميس، مذكرة لمكتبات المركز الجامعى ميلة
76	توزيع درجات مقياس ليكارت الخمسى
76	الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح
77	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة
78	الأدوات الاحصائية المستخدمة
80	قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة
81	صدق الاتساق البنائى لأداة الدراسة
82	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
83	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر
83	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
84	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
85	توزيع افراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية
86	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول الاحتياجات التدريبية
87	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية
89	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تقييم البرامج التدريبية
90	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين
92	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى
93	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية
95	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة
96	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال	نموذج الدراسة
د		
26		أهداف التدريب
52	العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	
54		العوامل المؤثرة في الأداء
55		عناصر نظام تقييم الأداء
59		نموذج التوزيع الاجباري للأفراد
73	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	
82		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية
83		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتماداً على الدائرة النسبية
84		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي اعتماداً على الدائرة النسبية
85		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية اعتماداً على الدائرة النسبية
85		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية اعتماداً على الدائرة النسبية

# **مقدمة**

**تمهيد :**

إن التطور السريع الذي تعيشه المنظمات أوجب أن تكون هذه المنظمات دائمة التغيير في مختلف الجوانب لمواجهة التطورات التكنولوجية واثر العولمة ومدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر الفرد من أهم العناصر التي ترتكز عليها المنظمات للنهوض باقتصادها لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي وازدهار المنظمة ولن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يؤدي إلى نمو المنظمات ومواجهة التغيرات والمنافسة الحادة فالتدريب هو من الوسائل الإدارية والفنية والعلمية والعملية ترفع بالأداء إلى أقصى حد ممكن من الكفاءة .

إن هدف المنظمات من تدريب مواردها البشرية هو العمل على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتتوسيع الخبرات ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وإكسابهم المرونة الالزمة من أجل التصدي لمشكلات العمل الذي ينتج عليه في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة الضغوطات والتحديات وحتى يحقق التدريب أهدافه لابد ان يمارس بشكل علمي وإن يقوم على التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية لكل فرد والمنظمة إضافة لتقييم أدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تدعيمها ومعالجتها .

**أولاً) إشكالية الدراسة :**

بناء على ما تم تقديمها فالتدريب يعتبر من اهم عناصر الإنتاج و التطوير داخل المنظمة و الذي من خلاله يكتسب الأفراد المعرف و المؤهلات الفردية لمواجهة الضغوطات و التحديات المختلفة و على ضوء هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ؟  
ويتردج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف "مilla"؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف "Milla"؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف "Milla"؟

## ثانياً) فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية يرتكز بحثنا هذا على فرضية رئيسية هي:

- يوجد دور لإبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

وتدرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب و تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية و تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية و تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## ثالثاً) أهمية الدراسة :

تبعد أهمية الدراسة من دور و أهمية العنصر البشري في المنظمات و كذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية و هو التدريب الذي حظي و لا زال يحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين و الباحثين في هذا المجال ، و كذلك أداء المورد البشري الذي له أهمية كبيرة لدى المنظمات.

من الناحية العلمية يأمل أن تسهم الدراسة في الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية الأجنبية والعربية و المحلية التي أوصت بدراسة التدريب و دراسته مع متغيرات مختلفة و أهمها أداء المورد البشري لذا يأمل الباحث إن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة لأنها حسب جهد الباحث من إحدى الدراسات العربية التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب و أداء المورد البشري.

كما تبرز أهميتها من الناحية العلمية بأنها تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين عن مدى ممارسة التدريب و أثره على تحسين الأداء للمورد البشري لتكون منطلقاً لبرامج التطوير المستقبلية.

## رابعاً) أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ دراسة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية و بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للتدريب و بلورة مفاهيمه فضلاً عن مفهوم أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.
- ✓ دراسة و تحليل طبيعة العلاقة بين التدريب و أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

✓ اختيار علاقة الارتباط بين التدريب و أداء المورد البشري في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

#### خامسا) حدود الدراسة :

- ❖ الحدود الزمنية: أعدت هذه الدراسة في النصف الأول من سنة 2020
- ❖ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.
- ❖ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.

#### سادسا) متغيرات الدراسة:

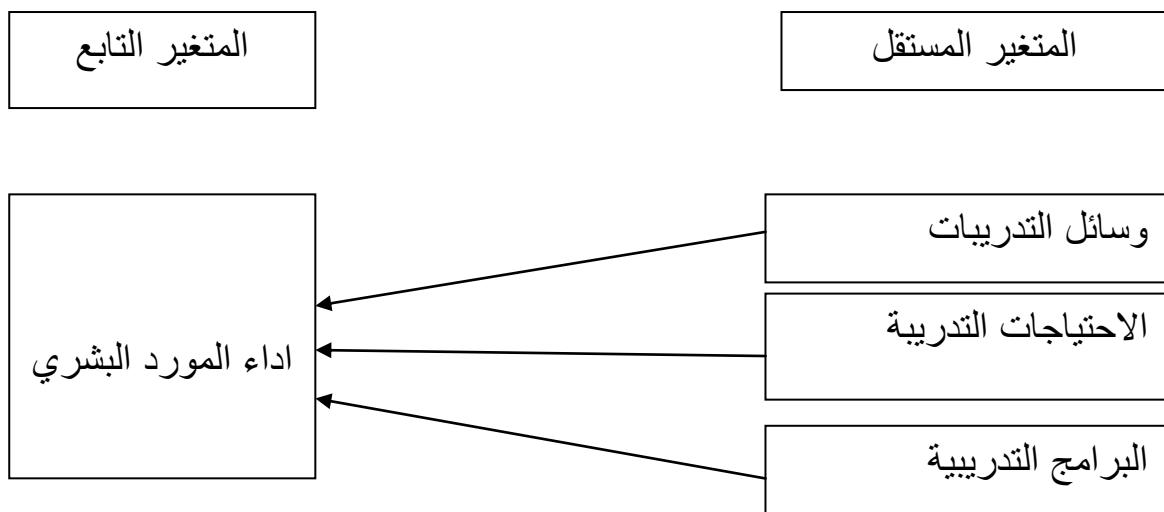
تضمنت الدراسة المتغيرات التالية :

- ✓ التدريب (المتغير المستقل) هو مجموعة من النشاطات المهمة و الموجهة الى رفع مستوى المهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميلهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- ✓ أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) هو مستوى مدى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله و يعتبر المؤشر الأساسي للحكم على فعالية الأفراد العاملين.

#### ثامنا) نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد للدراسة :

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين.

#### سابعا) منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي و ذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة و قد استخدمنا تقنية دراسة حالة و جمعنا

بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستماراة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

### ثامناً) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: باسمة علي حسن أبو سلمية مدى فاعلية التدريب في تطوير المارد البشرية دراسة حالة الاونروا الإقليمي غزة رسالة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2007.

تتلخص مشكلة البحث في التساؤل ما مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة من خلال بحث محاور العملية التربوية و المتمثلة بتحليل الاحتياجات التربوية و تحطيط التدريب و تنفيذه و تقييمه.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ يتم تحديد الاحتياجات التربوية بناء على مبادئ تربية الموارد البشرية وبشكل مقبول.
- ✓ يتم تحطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما.
- ✓ أظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة مرحلة تنفيذ وتقدير البرامج التربوية.

الدراسة الثانية: موسيي هبول وسيلة دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية جامعة البويرة 2014/2015.

تتلخص إشكالية البحث في التساؤل ما دور التدريب في تطوير أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية البويرة، ولقد توصل إلى:

- ✓ التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها.
- ✓ العملية التربوية تؤدي إلى زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات و تغيير السلوكيات .
- ✓ تأخذ العملية التربوية أشكال متعددة بمديرية التجارة منها التدريب المتخصص، التدريب خلال الترخيص، التدريب التكميلي .

✓ يكشف تقييم الأداء الاختلاف في الأداء بين الأفراد ويمثل معيار مهم في توزيع المكافآت و الحوافز .

الدراسة الثالثة: ساعد قرمش زهرة دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة 2006. هدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب من ابرز القضايا التي تولي لها المنظمات اهمية بالغة كونه يهتم بتنمية المورد البشري و من النتائج التي توصل إليها:

- ✓ إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة و حساسة في إدارة الموارد البشرية ولا يختلف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة او الكبيرة .
- ✓ يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامليه بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص و على التدريب الترقيوي .
- ✓ غياب وصف كامل و دقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما اثر سلبا على تحليل و تحديد الاحتياجات التربوية للأفراد .

الدراسة الرابعة: عبد العزيز نعمان علاقه التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا اليمن 2008. تهدف الدراسة لقياس علاقه التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة و تقديم بعض التوصيات التي تساعده على رفع فاعلية برامجها التربوية مما يجعلها تلعب دور هام في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف في مجال التدريب، وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التربوية الحديثة.
- ✓ أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.

✓ أظهرت الدراسة إن عملية تقييم العملية التربوية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستقادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التربوية.

- ✓ من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال التدريب و دوره في تحسين الأداء للمورد البشري فقد استخلصنا العديد من النتائج التي يمكن ان تثري هذه الدراسة:
- ✓ أكدت الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالتدريب داخل المنظمات من اجل تحسين أداء المورد البشري.
- ✓ كما أكدت على إن الوسائل و الاحتياجات التربوية و البرامج التربوية لها دور في رفع و تطوير الأداء لدى الأفراد.

إن اطلاعنا على الدراسات السابقة يساعدنا في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة ، في بناء البحث و هذا التعقيب على النتائج التي سنتوصل إليها في هذه الدراسة بإذن الله.

**الفصل الأول**

**عموميات حول التدريب**

**تمهيد:**

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والموجه الأهم عنصر وهو العامل الذي يعتبر المحرك الرئيسي لسير المؤسسات وتطورها وتحقيق نجاحاتها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين من أجل تطوير كفاءة العاملين وتنميها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في عملها، في الوقت الراهن يقام تطور وجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلات مباحث من أجل الإلمام بجميع الجوانب والأطر و المفاهيم حول التدريب وأداء العاملين على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية التدريب.**

**المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.**

**المبحث الثالث: أبعاد ومراحل العملية التدريبية.**

## المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تتفق المؤسسات أمولاً باهظة في تدريب هذه الموارد وتنميتها، أملاً في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها، فهو ضروري لبناء قوة بشرية منتجة.

## المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته

## الفرع الأول) تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه "الجهد المنظم المخطط له لترويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعرف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء".<sup>1</sup>

ويعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما".<sup>2</sup>

ويعرف التدريب أنه "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقى المنشود من الأهداف التدريبية من ناحية، والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى".<sup>3</sup>

ويعرف التدريب بأنه "هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، ووظائف يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة".<sup>4</sup>

من خلال التعريف السابقة يمكن تقديم مفهوماً شاملًا للتدريب: "هو مجموعة من الأنشطة والخطط والعمليات الاهادفة إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد بشكل إيجابي من أجل كسب المهارات والمعارف والمعلومات التي تساعد على تحسين قدراتهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة إنتاجهم بأقل جهد ووقت ممكن."

نحاول فيما يلى استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب منها:

► التدريب والتعليم: يجب في البداية أن ونوضح الفرق بين التعليم والتدريب حيث الجدول التالي يوضح بعض الفروق بين التدريب والتعليم.

<sup>١</sup> عبد الباري إبراهيم درة، *إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 302.

<sup>2</sup> السيد عليوة، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 52.

<sup>3</sup> نبيل الحسيني النجار، محدث مصطفى راغب، **إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية**، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 354.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص

## جدول رقم (01): الفرق بين التعليم والتدريب

التعليم	التدريب	الخصائص
متسع وشامل	محتوى البرامج التدريبية محدد تبعاً لحاجة العمل	المحتوى
طويلة جداً بصفة عامة	يمكن أن يكون قصيراً جداً عندما يكون موجه نحو مهارات معينة	المدة
تلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم	الأهداف
أسلوب تلقى المعرفة الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة	الاسلوب

المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 03.

ومن الجدول نلاحظ الفرق بين التدريب والتعليم، حيث يكون التدريب موجه نحو سلوك محدد خاص ب المجال العمل، أما التعليم فهو شامل موجهه لعامة الناس من خلال إكسابهم المهارات والمعرفة طولية المدة. التدريب والتنمية: تنمية الموارد البشرية هي تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة، بينما التدريب هو نقل مهارات معينة عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتربين وتجيئهم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح بعض الفروق بين التدريب والتنمية في الجدول التالي:

## الجدول رقم (02): الفرق بين التدريب والتنمية

التنمية	التدريب	أبعاد المقارنة
الوظائف المستقبلية	الوظائف الحالية	التركيز
المعرفة العامة	تعلق بالعمل أو بالوظيفة	الأهداف
المديرين	العاملون غير المديرين	الفئات
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني
المفاهيم النظرية الفكرية	المفاهيم الفنية الميكانيكية	المحتوى

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 302.

نلاحظ من الجدول أن التدريب مخصص للأفراد غير المديرين أما التنمية فهي مخصصة للمديرين فقط، كذلك نجد أن التدريب يكون قصير المدى على عكس التنمية تكون طويلة المدى ويظهر الفرق كذلك في أن

<sup>1</sup> عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 130.

التدريب يهتم بالوظائف الحالية بينما التنمية تهتم بالوظائف المستقبلية، إن هذه الاختلافات يمكن تجاوزها عن طريق المعرفة باعتبار أن المؤسسة أصبحت بحاجة ماسة إلى تنمية المهارات الذاتية والحالية والمستقبلية لجميع الأفراد فالتدريب والتنمية كلاهما ثمرة التعليم في إكساب الفرد معارف تجعله قادراً على مزاولة أي عمل يكلف به.

► التدريب والتطوير: التطوير هو نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء أفراد المؤسسة في المستقبل<sup>1</sup>، فهو يمثل الجهد المبذول لإكساب العاملين ما يحتاجونه مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئة من التكنولوجية<sup>2</sup>، بينما التدريب فهو إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، والجدول التالي يوضح بعض الفروق.

### الجدول رقم (03): الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	الأبعاد
الوظائف الحالية والمستقبلية	الوظائف الحالية	التركيز
طويل الأمد	قصيرة الأمد	الإطار الزمني
مجموعات وفرق عمل	الأفراد	النطاق
التهيئة لاحتياجات المستقبلية في المهارات	سد النقص في المهارات الحالية	الأهداف

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 186.

من الجدول نلاحظ أن الفرق بين التدريب والتطوير يتمثل في أن التدريب يقدم المعرفة ومهارات حالية للأفراد بينما التطوير فهو مخصص لتهيئة الاحتياجات المستقبلية، وبالرغم من هذه الاختلافات فيمكن أن تعتبر التدريب هو التطوير من خلال إكساب الموارد البشرية بالمهارات الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم بما ينسجم مع استراتيجية المؤسسة.

#### الفرع الثاني) أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة على المنظمات بمختلف أنواعها ذلك نظراً لفوائد التي تتحقق من وراءه سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

##### 1) أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، أي إكساب العاملين المهارات والمعرفة الأداء وظائفهم؛
- ✓ يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل وقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج؛

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص 434.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 186.

- ✓ يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- ✓ يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتواافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- ✓ يسهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

#### 2) أهميته بالنسبة للفرد:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها،
- ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛
- ✓ يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للتطور والنمو لدى الأفراد؛
- ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- ✓ يسهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين؛
- ✓ يسهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

#### 3) أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية وتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- ✓ قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات؛
- ✓ ترسیخ وتمتين العلاقة بين الأفراد العاملين؛
- ✓ تنمية وتطوير عملية التوجّه الذاتي لخدمة المؤسسة (الولاء).

### المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب

يرتكز التدريب على مكونات ومبادئ تتمثل فيما يلي:

#### الفرع الأول) مكونات التدريب:

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات:<sup>2</sup>

- 1) تحليل الاحتياجات: وتشمل هذه الخطوة في الحاجة المؤكدة للتدريب مع تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة المتوصّل إليها وكذلك جمع وتبسيط وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من المدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة، المتدربين وأعدادهم وأماكنهم ومهاراتهم وإمكاناتهم واحتاجتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب وفي الأخير اختيار طرق ووسائل

<sup>1</sup> عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، دار الشباب الجامعية،الأردن، 2010، ص 11.

<sup>2</sup> صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 14.

التمويل المتاحة والممكنة والمطروحة وأماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، حمامات، وسائل سمعية بصرية، أو عن طريق النت).

(2) تحليل المعلومات: إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح يمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات، وقد تم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافياً، مفصلاً، شاملًا، متربطاً، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات الازمة لها قد تستعين بالآتي<sup>1</sup>:

1. الاستبيانات: يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات من المشكلة المعنية (عمال، مشرفين، متعاملين من موردين أو مشترين أو مستهلكين، مديرین ... الخ).

2. المقابلات: وهي مصدر للمعلومات الأولية أحياناً للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكيد من صحتها ودقتها وتوسيع المجال الجغرافي وال زمني للمقابلات ويتم تجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغيره ولكنه يكون على حساب الوقت والسرعة لإنجاز خطوة التحليل للاحتجاجات التي يليها خطوات أخرى.

3. الملاحظة: وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمنطقة المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

4. عينات العمل: تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تعاني من المشكلات وللتتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعلياً على مجال الدراسية.

5. السجلات والتقارير: للخروج بتصور أشمل من نشاط وسير العمل في المؤسسة ككل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب القدرة على تحليل البيانات واستبانت النتائج والفحص المجهري للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

#### الفرع الثاني) مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها:<sup>2</sup>

1. مبدأ الاستمرارية: يقصد باستمرار التدريب هو إن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بده الخدمة وخلال ترجمة الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يمسى بتدريب أثناء الخدمة.

<sup>1</sup> صلاح عباس، نفس المرجع، ص 15.

<sup>2</sup> سمحت محمد أبو النصر، **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 38.

- 2. مبدأ توالي الخبرات أو القدم المنظم:** يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريسي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب بين المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريسيه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، حيث يكون المتدرب مستعداً بالفعل للممارسة مسؤوليته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بداء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أنشاء الخدمة).
- 3. مبدأ التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.
- 4. مبدأ الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً لاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعيَاً وقابلَاً للتطبيق والقياس.
- 5. مبدأ مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معيناً وحتى يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتقنيات التدريب.
- 6. مبدأ الواقعية:** فالتدريب لا بد أن يكون واقعياً، بمعنى أنه يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.
- 7. مبدأ الشمول:** حيث أن التدريب يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهيكل الوظيفي.
- 8. مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيت المناسب بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسباً لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد المواريثات أو الجرد.
- 9. مبدأ المشاركة:** فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد أطول، فالمتدرب في قاعة التدريب الذي شارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.
- 10. مبدأ التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ومن الأفضل أن يكون التكرار مؤرخاً على فترات حتى تكون له فعالية.
- 11. مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي:** فالتدريب تكون له فعالية حينما يستطيع المتدرب الاستفادة مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل.
- 12. التدريب نشاط متكامل:** والمقصود منه أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو متكامل في مدخلاته وأنظمته وخرجاته وناحية أخرى متكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية المالية والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 38.

### المطلب الثالث: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف النوعية التالية<sup>1</sup>:

**1) تغيير السلوك:** ويأخذ هذا التغيير عادة شكل أو أكثر من الأشكال التالية:

✓ **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعد его مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريبفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين معلومات متوفرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة ضرورية ل القيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

✓ **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها:

➢ **المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، التعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية، التحليل المالي، إعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها.**

➢ **المهارات الذهنية أو مهارات التصوير الذهني الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجماعات.**

➢ **المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.**

➢ **تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها، أهدافها، الدفاع عنها، التعاون مع الزملاء والرؤساء، تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.**

**2) تحسين مستويات الأداء:** إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب.

ويقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي<sup>2</sup>:

**1) أهداف تدريبية عادية:** وهي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل التعريف بالمؤسسة وكذلك واجبات الأفراد في وظائفهم، الشروط العامة للخدمة، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم، وترتजز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين يجب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم التصنيف التي يسعى المتدرب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق الاستمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

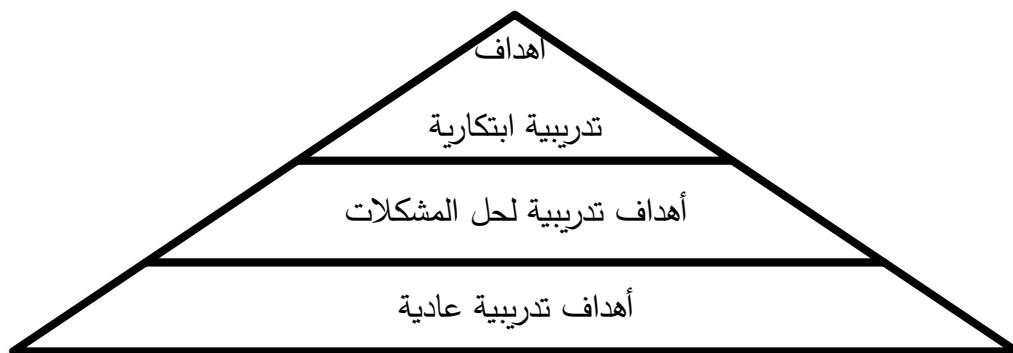
<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 391.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 168.

(2) أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلو الأهداف الروتينية في الأهمية.

(3) أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من حيث الكفاءة، الفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف. ويوضح الشكل ألم أهداف التدريب<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03): يوضح أهداف التدريب



المصدر: الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 168.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الأهداف العملية للتدريب مرتبة حسب الأهمية، حيث أن الأهداف ذات الأهمية الكبيرة تكون في قمة الهرم تليها الأهداف أقل أهمية، ثم الأهداف العادية التي تكون في قاعدة الهرم.

## المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

تعتبر تنظيم عملية التدريب أداة معايدة للوصول إلى أهداف ممارسة التدريب حيث هذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال أنواع التدريب الواجب الاعتماد عليها وكذلك تحديد المسؤوليات والأساليب التدريبية.

### المطلب الأول: أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تتميم قدرات الأفراد وارتفاع مستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدارها المالية، وإمكانياتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها، وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي، أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان وحسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، نفس المرجع، ص 168.

## الجدول رقم (04): تقسيم أنواع التدريب.

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
داخل المؤسسة	التدريب المهني الفني	توجيه التوظيف
خارج المؤسسة	تدريب التخصيص	التدريب أثناء العمل
المؤسسات الخاصة	التدريب الإداري	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة

المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2008، ص 58.

من خلال الجدول نستنتج ما يلي:

## الفرع الأول) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

إن هذا النوع من التدريب يعرف بمرحلتين وتمثل في المرحلة الأولى من التوظيف والمرحلة المتقدمة من التوظيف، إن التدريب في المرحلة الأولى يمثل ما يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين، وهو يمثل بمثابة تقاسيم أو تعريف بعمل المؤسسة، أما التدريب في مرحلة متقدمة يتمثل في تزويد العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة لكي يستطيع مواكبة القدرات الموجودة.<sup>1</sup>

(1) التدريب في مرحلة الأولى من التوظيف: وينقسم هذا التدريب إلى:<sup>2</sup>

❖ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تساعده في فهم العمل الجديد والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته لسنوات عديدة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف مثل الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتستخدم مجموعة من الوسائل لتلقى المعلومات تمثل في:

- ✓ معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخها وأنواع المنتجات والتنظيم الإداري والخريطة التنظيمية،
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- ✓ ملابس العمل؛
- ✓ الأجر والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات؛
- ✓ الأجر العادي؛
- ✓ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

❖ التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، فهذا النوع من التدريب يسمح للعمال أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها الذي يقدم له التوجيهات المستمرة عند تأدية العمل إلا أنه ما يعبّر على هذا التدريب أنه ليس هناك ضمان أنه سيتمكن بكماءة ما لم يكن هذا المشرف ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 273.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2008، ص 458.

## (2) التدريب في مرحلة متقدمة وتمثل في:

❖ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه خاصة عندما تقادم معارفه، وبالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.<sup>1</sup>

❖ التدريب بغرض الترقية والنقل: معنى ذلك أن يكون احتمال كبير لاختلاف المهارات والمهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه ليس الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.<sup>2</sup>

❖ التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه قدم تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تربيته على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن الاهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني) أنواع التدريب حسب الوظائف:

ويتضمن هذا النوع من التدريب على حسب طبيعة ونوع الوظيفة والتي يمكن أن تشملها كالتالي:

**1)** التدريب المهني الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية من أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني الفني.<sup>4</sup>

**2)** التدريب المتخصص: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف، هنا لا ترتكز كثيراً على الروتينية وإنما ترتكز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والخطيط لها، ومتابعتها، اتخاذ القرارات<sup>5</sup>، إذ يهدف هذا الأخير إلى تسمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

**3)** التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية العليا والوسطى فهو يتضمن مجالات واسعة ترتكز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبية والخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها<sup>6</sup>، وقد يرتكز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعلية، فعلى

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسخير المؤسسات، جامعة 20 أكتوبر، سكيدة، 2006، ص 51.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

<sup>4</sup> أمين ساعي، مرجع سابق، ص 117.

<sup>5</sup> ساعد قرمش زهرة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>6</sup> نائل عبد الحافظ عوالم، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني، الأردن، 1995، ص 251.

مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على الآخرين، أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولى، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا وللهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات، كما يتم ترشح الأفراد المناسبين لشغل مناصب الإدارة العليا، أما على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة، وإيجاد القرارات الرئيسية، فتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية لاتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث) التدريب حسب المكان:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي، (تحديد الاحتياجات التدريبية) تقوم المنظمة باختيار الجهة المسئولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة ، وقد يكون خارج المؤسسة.

**1) التدريب الداخلي:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخلها، سواء بمدربين داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ومن أشكال هذا التدريب الدوران التدريبي في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان ولتنمية الذاتية ومن خصائصه أنه لا يتم في مدرسة أو مركز تدريبي، يعمل المدرس والمتدرب في بيئه عمل عادي أي في ظروف مماثلة لتلك التي يواجهها أثناء العمل، ويتولى المدرس تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهاراته.<sup>2</sup>

**2) التدريب خارج المؤسسة (تدريب خارجي):** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها، وتميز هذا النوع من التدريب بما يلي<sup>3</sup> :

- ✓ توفير خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر لشركات؛
- ✓ توفير مدربين أكفاء ومتخصصين؛
- ✓ تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى؛
- ✓ بعد التدريب على جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق؛
- ✓ يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 265.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 390.

## المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب

<sup>1</sup> من مسؤولية:

(أولا) موارد الإدارات: أو الرئيس المباشر الذي هو على علم بمواطن القوة والضعف في مرؤوسه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعم بما يفي إلى رفع كفاءاتهم الإنتاجية، عن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعة العاملين التي تحتاج إلى التدريب والتطوير، إلا أن هؤلاء الرؤساء المباشرين قد يعتبرون أن التدريب يمثل عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بوظائفهم.

(ثانيا) المشرفون: يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولاً عن القيام بهذه الوظيفة، إما مسؤولية شخصية، أو أن يتم التدريب تحت إشرافه، كما أنه المسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتربين ويشرح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية لكل والمشرفون لكن يمكن أن يكونون مراكز وأجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية مثل الجامعات ومعاهد الإدارة.

(ثالثا) إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقدير تقدمهم والتأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرنامج المعد سابقاً والجدول الزمني المحدد لها كذلك من مسؤوليته إدارة الموارد البشرية رفع التقارير إلى الإدارة العليا كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

(رابعا) الفرد العامل: يتحمل مسؤوليته تتميم وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي، يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس على المؤسسة فقط وإنما للفرد ذاته أيضاً عن طريق زيادة المعارف العامة والتخصصية يمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير من ترقية وظيفة كما أن الأفراد القدامى ذوي الخبرة يمكنهم تدريب الأفراد الجدد من خلال توضيح لهم طرق العمل.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن مسؤولية التدريب المشتركة بين كل الأطراف المشاركة سواء الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون والمراكز والمعاهد خارج المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد الذي يجب عليه تطوير نفسه وأن تحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير ويناقشها مع رئيسه مباشرة وذلك لكي يتعرف على ما يمكنه عمله بصدق هذا الأمر وما هو دوره.

## المطلب الثالث: أساليب التدريب

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل ومن بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً مشتركاً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> بن عتبر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 108.

**(1) المحاضرة:** تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التربوية والتعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين، فالمحاضرة تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساساً على الحديث والعرض، حيث تستخدم المحاضرة عموماً كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعرفة النظرية خاصة ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل مثلاً ومن ايجابياتها جمهور كبير يستفيد من التدريب في وقت قصير بالإضافة إلى إمكانية استخدام خصائصه ومهاراته لإثراء الحصة وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لقبول معارف وبذل الجهد للتفكير.<sup>1</sup>

**(2) تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية المتبادلة بين مجموعة التدريب لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتتيح لهم رؤى حول كيفية تعرف الفرد ضمن مجموعة وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعرفة والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الأفراد والتعلم.<sup>2</sup>

**(3) دراسة الحالات:** يتم وفق هذا الأسلوب تقديم مشاكل إدارية حقيقة أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقترحوا الحلول، إذا ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكال مختلفة، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقة.

**(4) المؤتمرات:** هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفق خطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشتركون فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه حيث تم التدريب من خلال دراسة الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين والأفراد إلى حد كبير يتعلمون عن بعضهم البعض.<sup>3</sup>

**(5) أسلوب تمثيل الأدوار:** حيث يقوم على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع ويطلب من المتدربين المشاركة بتقديم الأدوار مختلفة تمثل شخصيات معنية، والهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين، تغيير الاتجاهات، واكتساب مهارات قيادية وبعض التقنيات كالقيام بالمقابلات ومن

<sup>1</sup> نابي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسخير الموارد البشرية، كلية علوم التسخير، جامعة قسنطينة، 2009، ص 22.

<sup>2</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، البلدة، يومي 13/12 ماي 2010، ص 10.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347.

إيجابيته اكتساب الأفراد التوجهات والسلوكيات الصحيحة ومشاركة الأفراد في عملية التعلم ومن عيوبه تقمص الأفراد للدور أكثر من اللازم يؤدي إلى ابتعاد عن الهدف التربوي.<sup>1</sup>

**(6) أسلوب المباريات الإدارية:** هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغرًا لواقع مستمد من البيئة الإدارية وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتقويم السليم لها، التنظيم لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة، التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية، تكوين نظام المعلومات وتطويره، واستخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

**(7) التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعليم الذاتي وفيها يقوم المتدرب في اكتساب المعرفة والمهارات الالزمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقاً، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في برنامج طبقاً لمعدلات سرعة تعلمهم كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مؤكدة فورية عن صحة استجابتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادةً يؤدي إلى تعلم المتدربين حق التمكن للمعرفة والمهارات المطلوبة.

**(8) أسلوب التلمذة الصناعية (التدريب المهني):** تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة، يلي ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات وتجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل، وأثناء العمل، تلائم كثيراً من الصناعات التي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجدد الذين توفر لديهم مهارات في أصول المهنة مثل صناعة البناء والتشييد والمطابع حيث هذه الطريقة مكلفة نظراً لطول برنامج التدريب وخاصة الإشراف الدقيق.

**(9) أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام عرض مشكلة ويسأل المتدربين بأن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير، يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء بتعطية الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في النفوس الدارسين ويحسّنهم للتدريب.

**(10) أسلوب التناوب في العمل:** يتم وفق هذا الأسلوب تدريب العامل عن طريق قياسه بالعمل في كل قسم، تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتدرّب العامل على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نابتي سامي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، *التدريب الإداري*، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 281.

<sup>3</sup> عقلي عمرو صيفي، *ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 315.

### **المبحث الثالث: أبعاد ومراحل العملية التدريبية**

إن الاستثمار في التدريب يمثل عاملاً أساسياً يتطلب من المسؤول الحذر في وضع البرامج التدريبية انطلاقاً من التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية التي تساعد على جعل النشاط التدريسي ناشطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريسي إلى تفديه وفي الأخير تقييمه.

#### **المطلب الأول: أبعاد التدريب**

توجد عدة توجهات يتم اعتمادها في تحديد أبعاد التدريب فهي تختلف من حيث المكونات أو المراحل أو المخرجات العملية التدريبية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

**الفرع الأول) مفهوم وسائل التدريب:**

يقصد بوسائل التدريب بأنها عبارة عن مجموعة الأدوات والطرق التي سيتم الاستعانة بها لنجاح عملية التدريب وتوصيل المعلومات للمتدربين بشكل مبسط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية. ويرى (ياغي، 2003) أن تحديد الأساليب التدريبية في تقسيمها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي حسب طرق استخدامها وتنطلب أساليب إخبارية، أساليب مشاهدة، أساليب العمل، والمجموعة الثانية هي حسب الأهداف وتحتوي على أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين وأساليب تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وأساليب أخرى تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم. ويؤكد (عاسف، 2000) في تنوّع وسائل التدريب على عدد من الاعتبارات أهمها الاختلاف والتباين بين

<sup>1</sup> نوعيات ومستويات المتدربين ضمن هرم الإداري.

حيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية، حيث يمكن من خلاله استثناء اهتمام المتدربين وتقاعدهم الإيجابي ومساهمتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية في تحسين مستوياتهم.

**الفرع الثاني) الاحتياجات التدريبية:**

تعرف الاحتياجات التدريبية إنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعرّض الأداء والإنتاج، وهناك من يعرفها بأنها عملية فحص العمليات الحالية المتوقعة وكذلك القوى العاملة الالزامية لتنفيذها وذلك لتنفيذ العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب.

حيث تقوم مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على شرطين هما:

**1) إما تكون هذه الجهة أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛**

---

<sup>1</sup> عائدة عبد العزيز نغمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى، دارسة حالة جامعة تعز، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. اليمن، 2008، ص 17.

(2) أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الانجاز والزمن والتكلفة المطلوبة.<sup>1</sup>

كما أن هناك أنواع الاحتياجات التدريبية هي احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، واحتياجات تدريبية حالية ومستقبلية.

#### **الفرع الثالث) البرامج التدريبية:**

يعرف جاك سواير البرنامج التدريبي بأنه عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة حيث يمكن أن يكون سنوي أو سداسي ... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة، لذا فتصميمه وتغطيته ومتابعته ليست مهمة المدرس فقط ولكن الفاعلين بالمؤسسة (مسؤولي الوحدات والمصالح ... الخ).

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية يربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الادارة، المسيرين، مسؤول التدريب، المتدربين وممثلي العاملين) وهو يختلف في شكله من مؤسسة إلى أخرى أي حسب طبيعة كل واحدة منها وطرق تسييرها وتنظيمها.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرنًا بالقدر الكافي بحيث يمكن أن تدرج فيه الاحتياجات التدريبية والتي لم تحدد بعد خلال عملية التصميم والتنفيذ.<sup>2</sup>

والبرنامج التدريبي ليس غاية في خدا ذاته، ولكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، ويجب أن يعيد محتواه وفقاً للتوافق بين مجموعة التنظيمات الاجتماعية للمؤسسة، سياسة المواد المتبعة، طرق تنظيم العمل وثقافة المؤسسة.

#### **المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية**

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعرف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

#### **الفرع الأول) تعريف الاحتياجات التدريبية:**

قد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات ذكر منها:

❖ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل أو الإدارة المعنية<sup>3</sup>، كما يمكن تحديدها من خلال المعرفة أو تحليل المهام، تحليل المشاكل الجماعية

<sup>1</sup> عمراوي نور الهدى، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص، 30، 29.

<sup>2</sup> عمراوي نور الهدى، نفس المرجع، ص 41.

<sup>3</sup> بوعربيه الربع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسخير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير ، جامعة بومرداس، 2007، ص 14.

للعمال، ظهرت تقنيات تكنولوجية أو فنية جديدة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الانجازات وتحديد الانحرافات.

❖ هي مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين وذلك لرفع كفاءهم وفقاً لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة ويساهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني) تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عاماً أساسياً من عوامل نجاح التدريب وبالتالي تحسين مستويات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة فلا يمكن الحديث عن برنامج تربيري فعال إلا إذا كان هناك ترجمة صادقة للاحتجاجات الفعلية للمؤسسة ومواردها البشرية بالرغم من أن الكثير من المؤسسات لا تقوم بتحديد احتياجاتها التربيري على أساس علمية والنتيجة الحتمية بذلك أن كثير من مجهودات التدريب غير فعالة وتعتبر بمثابة مجهود فعال ضائع ويمكن أن تجمع هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تساهم في تحقيق التدريب على عائد مجزياً يمكن للمؤسسة الاستفادة منه،
- ✓ تؤدي إلى إحداث تغيرات تكنولوجية في آلات والمعدات والطرق والأساليب،
- ✓ يقود إلى تحديد الدقيق الأهداف التدريب،
- ✓ تحدد نوعية البرامج التدريبية مثلاً برامج خاصة بالتدريب، إعادة التدريب على الوظيفة وبرامج تدريبية على تكوين إدراك بالشراكة،
- ✓ يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعاني منها العاملون في المؤسسة،
- ✓ تحديد المظاهر التنظيمية والإنتاجية كارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وجودة وزيادة نسبة التلف.

#### المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها

##### الفرع الأول) تصميم البرامج التدريبية:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم الأطر العامة لكل برنامج تربيري بشكل تفاعلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها في المضمون وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2010، ص 139.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة محل التطوير، منظومة جودة رأس المال البشري من المنظر الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 630.

<sup>3</sup> مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية البشرية للتدريب، مصر، 2007، ص 171.

- (1) عنوان البرنامج التدريبي: ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضعتها من أجلها.
- (2) الأهداف: ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة طريقة إجرائية سلوكية بحيث يمكن قياسها.
- (3) الموضوعات: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة وغير مباشرة على تحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
- (4) المشاركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج.
- (5) أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغاية تحقيق أهداف البرنامج.
- (6) المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية التي تتلاءم مع البرنامج التدريبي.
- (7) نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي ومسائي) ودرجة التفرغ.
- (8) متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات والأبحاث.
- (9) مكان الانعقاد: تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.
- (10) الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.
- (11) الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات، والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

#### الفرع الثاني) تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي تسبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة مهمة جداً ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها<sup>2</sup>:

- (1) تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج،
- (2) موعد بدء وانتهاء البرنامج،
- (3) يجب أن يتتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتوقف مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين،

<sup>1</sup> درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 326

<sup>2</sup> الهيثي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2005، ص 240

(4) يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات والأساليب التدريبية التي تتضمنها،

(5) تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها:

- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة: ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخيارات والمهارات لأنها مشتقة في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريبية متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من الأفكار وخبرات جديدة ونافعة.

#### **الفرع الثالث) متابعة وتقدير البرنامج:**

المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، وعملية المتابعة تجمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة من جمع ما تؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تتجزء الخطة.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فإن هناك العديد من المفاهيم ذكر منها:

تقييم التدريب هو 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.<sup>2</sup>

يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكيد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل.<sup>3</sup>

يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذا كان يمكن على أساسه قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها، وهنا من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط العملية الناجمة عن التدريب.

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 128.

<sup>2</sup> الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجلداوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص 190.

<sup>3</sup> الهيتني خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 242.

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكيد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل وهناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية تقييم نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ التأكيد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له،
- ✓ معرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات السلوكية للمتدربين،
- ✓ معرفة مدى تلبية البرنامج والتسهيلات المادية البيئة العمل،
- ✓ لتحديد مدى فاعلية وملائمة أساليب العمل المعتمدة،
- ✓ مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار وغيرها.

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين الأولى داخلية وتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليب والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد انتهاء من مدة التدريب وفيما يلي بعض هذه الأساليب:<sup>2</sup>

- (1) استقصاء الآراء: وردود الفعل، وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، والمدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استماراة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج وتعد من أجل هذا الغرض.
- (2) اختبارات مدى التعلم: وهي مجموعة من الأسئلة الشفوية أو التحريرية الهدف منها وهو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات، و المعارف تم تحديدها كأهداف البرامج التدريبية.
- (3) الظواهر السلوكية: ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنائهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوى، التذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها.
- (4) المقابلة: ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد انتهاءه من التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي وضعت من طرف الرؤساء عن مرؤوسيهم وتبيّن هذه التقارير مدى التقدم الذي أحرز في أداء ومهارة المرؤوسيين.
- (5) تقارير تقييم الأداء: بموجب هذه الطريقة يتم قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم، إذ تبيّن هذه التقارير مدة التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنشائه للبرامج التدريبية المتنوعة.

<sup>1</sup> العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

<sup>2</sup> الموسوي سنان، مرجع سابق، ص 196.

يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات ذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، مازا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها،
- ✓ تقييم آثار ونتائج التدريب على المؤسسة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك الفوائد المالية،
- ✓ تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل وكذلك جودة العمل،
- ✓ التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها.
- ✓ وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل.

---

<sup>1</sup> الموسوي سنان، نفس المرجع، ص 196.

## خلاصة الفصل:

تعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها وخاصة الموارد البشرية والتي تعمل على تحسينها باستمرار معتمدة في ذلك على وسائل من بينها التدريب الذي يمثل أداة ضرورية في المؤسسة باعتباره يساهم في زيادة المعارف والخبرات للموارد البشرية ولكي يكون التدريب ناجحاً ويحقق أهداف المؤسسة لا بد من وضع نظاماً يحدد الاحتياجات التدريبية التي تهدف إلى تغييرات إيجابية في المعرفة لدى الأفراد وكذلك العاملين لتجيئ سلوكهم، بليها بعد ذلك التصميم الجيد للبرنامج التدريسي وكذلك إلى التنفيذ الفعلي وفق ما تم تصميمه والعمل على متابعته وتقييمه، حيث من خلال ما طرقتنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- ✓ التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطويره وترشيد أداءقوى العاملة وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة،
- ✓ يعتبر التدريب العنصر المسؤول من تنمية المعرف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقى عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال،
- ✓ تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وتحديد أهداف البرنامج التدريسي، وتجاوز الانحراف في الأداء الفعلي والتوقع،
- ✓ نجاح البرنامج التدريسي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، و اختيار الزمان والمكان الملائمين في عملية التنفيذ،
- ✓ تسمح عملية التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى يجعل من عملية التدريب عملية فعالة،
- ✓ يتطلب التدريب تحديد الميزانية الملائمة والتي تضمن تغطية كافية للتکاليف العملية التدريبية.

## **الفصل الثاني**

# **أداء الموارد البشرية**

## تمهيد:

إن منظمات اليوم بدأت ترکز على أداء الأفراد بشكل كبير لما يمثله العنصر البشري من أهمية للمنظمة، ومفهوم إدارة الأداء يركز على الأداء بدءاً من لحظة وضع مواصفات العمل في بطاقة الوظيفة سواءً من مسؤوليات وواجبات إلى النتائج التي ينبغي على الموظف تقديمها في النهاية.

وإدارة الأداء ركزت على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل العقاب بقدر ما ركزت على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء والوقوف على المتطلبات التدريبية لموظفيها بهدف تحسن والرفع من أدائهم حتى تحول المنظمة إلى منظمة كفؤة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتاحة لديها من موارد بشرية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث من أجل الإلمام بجميع الجوانب والأطر و المفاهيم حول التدريب وأداء العاملين على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الأداء.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الأداء

لقد أصبح من الضروري وجود إدارة تتعامل مع الأداء لتحسينه وتطويره وفحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه والسعى لعلاج تلك الأهداف، من أجل بقاء وتطور وكذلك تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

❖ الأداء لغة: يقابل اللفظة اللاتينية *Performare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، فقد اشتقت منه اللفظة الانجليزية *Performance* والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

❖ اصطلاحاً: هناك من يرى أن الأداء يعبر عن الأثر العالي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإنماء المهام المكونة الوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على الأثر أو النتيجة المترتبة عن العمل الذي يقوم به الفرد ودرجة معرفته بالواجبات التي هي على عاتقه أي متطلبات المنصب الذي يشغله.

كما يتمثل الأداء البشري في كونه "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، و يتتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".<sup>3</sup>

نفهم من هذا التعريف أن الأداء ما هو إلا الناتج المحصل عليه من قبل الفرد عند استغلاله لجهوده، إمكانياته، طاقاته ورغبته عند قيامه بأدائه.

كما ينظر للأداء على أنه "النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتائج، وخاصة الذي يغير المحظ بأي شكل من الأشكال فهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام الذي يتكون منها عمله".<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى الجانب السلوكي من شخصية الفرد، إذ يرى أن الأداء ما هو إلا توجه الفرد بفكره وجهده نحو هدف مرسوم من خلال مهام المنصب. ويعرفه آخرون على انه "سجل بالنتائج المحققة".<sup>5</sup>

يربط هذا التعريف الأداء بالنتائج التي حققها الأفراد من خلال تأدية أعمالهم. كما تم تعريف الأداء بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الأفراد وهذه الأبعاد هي الجهد المبذول، نوعية الأداء ونمط الأداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزهودة عبد الملك، *الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقدير*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضراء بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 85.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، *السلوك التنظيمي*، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 219.

<sup>3</sup> غربي علي وآخرون، *تنمية الموارد البشرية*، دار النجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 137.

<sup>4</sup> زياد سعيد الخليفة، *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء*، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2007، ص 34.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، *إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة في رأس المال الفكري*، جامعة زقازيق، القاهرة، مصر، 2004، ص 17.

حيث تعبّر كمية الجهد على الطاقة المبذولة من الفرد خلال فترة زمنية محددة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤديها الفرد عمله.

كما عرف الأداء أيضاً بأنه "عبارة عن سلوك عملي يوديه الفرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصيرات وحركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة".<sup>2</sup>

يبين هذا التعريف بأن الأداء مرتبط بسلوكيات عملية يقوم بها الفرد أثناء تأدية مهامه المتمثلة في تصرفات وأفعال معينة من أجل الوصول إلى هدف.

يعرف كذلك الأداء بأنه "المستوى الذي يتحقق الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذل كل من يعمل بالمنظمة من منظمين، مدربين، مهندسين ... الخ".<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء ما هو إلا مجهد كل فرد في المنظمة كل حسب دوره وطبيعة مهامه ويقيس بكمية وجودة العمل الذي تم القيام به.

كما يتمثل الأداء في "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى كون الأداء ما هو إلا عملية القيام بالواجبات الملزمة للموارد البشرية في عمله.

ومنه يمكن القول أن الأداء ينطوي على ما يلي:

► الناتج الذي حققه الفرد؛

► هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور؛

► هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

► جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

إذا الأداء هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئه عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية، بيئه العمل والقدرة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص، 25-26.

<sup>2</sup> عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه للأداء، المنظمة العربية الادارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 9.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 65.

<sup>4</sup> حسين ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 28.

## المطلب الثاني: أهمية إدارة الأداء

يمكن القول من خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن أهمية إدارة الأداء تتيح من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

(1) أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة،

(2) تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والإشراف وغيرها،

(3) تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتعامل بين:

► تحديد الأهداف؛

► تقييم الأداء؛

► تطوير العاملين.

(4) أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين،

(5) تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.

(6) إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي حيث أن مجهد كل عامل يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق استراتيجية المؤسسة،

(7) إن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر فهي فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل المجهودات المستمرة المتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف الجودة العالمية وتخفيف التكاليف والتسليم في المواعيد.

(8) إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو:

► واجبات ومهام العمل الأساسية؛

► مساهمة عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة؛

► تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح.

<sup>1</sup> صلاح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المترافق كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجister في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرجات عباس، سطيف، سنة 2002، ص 3.

### المطلب الثالث: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام.

يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية لفرد والتي يستخدمها لأداء العمل، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري لتوجيه جهوده في العمل من خلاله.

من الملاحظ أن العناصر السابقة تتعلق بالموظفي شاغل المنصب فقط، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرته أهمها:<sup>1</sup>

- 1. المنصب (متطلبات العمل به):** من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- 2. الموقف (بيئة المنظمة الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي المهام والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، وفرة المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز والعقوبات.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء هو محصلة ثلات عوامل هي : الرغبة ، القدرة وبيئة العمل حيث<sup>2</sup>:

- 1. الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك سلوكاً معيناً باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:
  - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
  - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- 2. القدرة:** تعبير عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف بدورها في محصلة:
  - المعرفة أو المعلومات الفنية الازمة للعمل؛
  - المهارة أي التمكّن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛
  - مدى وضوح الدور .
- 3. بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء بالمرؤوسين.
 

ويمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حرس الدولة للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، سنة 2006، ص 145.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2004، ص 215.

✓ القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

✓ الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها

تشترك في النقاط التالية:<sup>1</sup>

➤ الموظف: وما يمتلكه من معرفة مهارة، قيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛

➤ المنصب: وما يتتصف به من متطلبات، تحديات وما يقدمه من فرص عمل ممتعة؛

➤ الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية.

## المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يعد موضوع الأداء من المفاهيم التي لها نصيب وافر من الاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة وعليه يهدف هذا البحث إلى تسلیط الضوء على بعض التعريفات المرتبطة به، وبيان بعض الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول) مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعرف الأداء المورد البشري بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>2</sup>، كما ويعرف أداء الفرد في العمل على أنه تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد، خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>، ويرتبط هذا التعريف بحجم إنجاز الأفراد بالعنصر الزمني الذي يعد عاملًا مؤثراً وحاصلًا في الأداء. والأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفق المعايير الموضوعية، الكمية، النوعية والزمنية، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل.<sup>4</sup>

ويتبين من هذا التعريف، أن محور الأداء هو العمل، وما يترتب على هذا العمل من إنجازات مختلفة سواء كانت كمية أو نوعية كما أن الأداء يتاثر بسلوك الفرد وفي تعامله مع مختلف أطراف بيئته، وفي تعامله مع وظيفتها وممارسة إجراءاتها، ومهامها.

كما يرى البعض بأن الأداء يمثل الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز عمل معين ويتبين ذلك من خلال التعريفات التالية:

➤ يُعرف الأداء بأنه نتاج جهد معين قام بذلك فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، *تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية*، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*، الدار الجامعية، القاهرة، 1986، ص 50.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد، *إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة*، مكتبة الأنجل المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 145.

<sup>4</sup> عبد الوهاب علي محمد، خطاب عايد سيد، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993، ص 40.

﴿ يعرف الأداء بأنه عبارة عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يتحقق هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>2</sup> ويمكن أن يرتبط الأداء بالسلوك حيث: يعرف الأداء بأنه (التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج).<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني) أهمية أداء الموارد البشرية:

لا يعتبر أداء الموارد البشرية غاية وإنما هو وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة فهو الترجمة العملية لما يتم التخطيط له في المنظمة التي يعملون بها، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وفعاليته وكفاءاته له انعكاس شخصياً عليه وكذلك على المنظمة ويظهر ذلك فيما يلي:<sup>4</sup>

﴿ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، كالحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

﴿ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتلقاه من أجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن توفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

﴿ إن الأداء هو مقاييس قدرة الفرد على أدائه لعمله في الحاضر أو المستقبل، حيث كفاءة أداء المورد البشري تصبح أحد العوامل الأساسية في المسار الوظيفي للفرد مثل النقل والترقية، والإعارة للعمل بالخارج.

﴿ إذا نظرنا إلى أي منظمة فهي تقوم بعملية التخطيط والتخطيم لتحقيق أهدافها فلا تستطيع أن نقول أنها حققت هذه الأهداف إلا إذا كان أداء المورد البشري يتتوافق مع الأهداف المخلطة لها.

### المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري

حيث ستتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد المورد البشري ثم إلى مستوياته.

#### الفرع الأول) أبعاد أداء المورد البشري:

بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلات أبعاد يقاس أداء الفرد على أساسها وهي:<sup>5</sup>

**1. نوعية الجهد:** ويقصد به مستوى الدقة والجودة أي مدى تطابق الانجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة، في كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة الجهد المبذول.

<sup>1</sup> صالح بن سعد الريح، *التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء*، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الرياض، السعودية، 2004، ص 39.

<sup>2</sup> علي الغربي وأخرون، *تنمية الموارد البشرية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 130.

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم درة، *تكنولوجياد الأداء البشري في المنظمات: الأساس النظري ودلائلها في البيئة المعاصرة*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> إلياس عقال، ميلود برني، *مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل*، ملتقى وطني حول التطور المهني للكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، يومي 14/15 ماي 2012، ص 5.

<sup>5</sup> رواية محمد حسن، *ادارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 215.

2. كمية الجهد: وهو مقدار المطابقة الجسمانية أو العقلية التي بذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

3. نمط الانجاز: ويقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي به أنشطة العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسمياً، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار، أو حل قضية أو الأسلوب الذي تتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

#### الفرع الثاني) مستويات الأداء :

توجد عدة مستويات الأداء في المنظمات وتمثل في:<sup>1</sup>

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

- مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل ، داخلياً وخارجياً؛
- المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويدبره ويتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل؛
- يمثل هذا المستوى كينونة وجود الأعمال التي تحتوي باقي مستويات الأداء ، وتعتبر الإطار العام لها؛
- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط، التنظيم، وضع السياسات وتحديد العمليات؛
- يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات؛
- جميع تعريفات الأداء في مستويات الأخرى ترتكز على تعريف الأداء في هذا المستوى، وبدون هذه التعريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء؛
- أهم متطلبات الأداء التي في هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والمحصلة والناتج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

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

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 15.

إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل بما يرونه مناسباً دون معايير محددة ومواصفات محددة.

(3) مستوى الوظيفة: يمكن في هذا المستوى إلى التطرق إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد ماذا What والعمليات الذي يحدد كيف How وكلا المستويين لم يتطرق إلى من الذي WHO؟ إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتتنفيذها إدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي الوظائف وفرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

يشكل الفرد المنفذ لنظام الأداء البشري، الذي يتتألف من خمسة عناصر أساسية هي<sup>1</sup>:

#### ► المنفذ:

► المدخلات: الأدوات النماذج ، آلة تعليم . . . الخ؛

► المخرجات: السلع، معاملة جاهزة تصميم معين، برنامج . . . الخ؛

► الحصيلة: أي الأثر، أي فعالية، أو نشاط ينعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً؛

► التغذية العكسية لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف للوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال من هذه المستويات المتربطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة.

### **المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء المورد البشري والعوامل المؤثرة في أداء المورد**

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض المؤشرات والمعايير المهمة في تحسين أداء المورد البشري بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

#### **الفرع الأول) مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية:**

تهتم المؤسسات بمختلف نشاطاتها، ويرفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة ومن أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، حيث توجد عدة مؤشرات مهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية منها:

1) الفاعالية: إن القاموس الفرنسي يعرفها في ضوء انجاز ما كان منتظراً أو متوقعاً<sup>2</sup>، فهي تمثل النسبة بين المحقق فعلاً والمستهدف تحقيق من كمية المخرجات خلال فترة زمنية محددة، بمعنى تحقق كمية كبيرة من المخرجات بغض النظر عن الموارد المستخدمة أي أن الفاعالية بتعريفها تتم بجانب واحد من جوانب الأداء وهو تحقيق المخرجات<sup>3</sup>، وعليه فالفاعلية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة عن هذه الأهداف حيث أن:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}.$$

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، نفس المرجع، ص 16.

<sup>2</sup> علي الغربي وآخرون، مرجع سابق، ص 130.

<sup>3</sup> البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2009، ص 32.

(2) الكفاءة: يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الانفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى، المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية، الأمثلية، وعليه نقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة كما يفي بالغرض من الدراسة وهي:<sup>1</sup>

- تعريف الكفاءة: حسب Walker et Ruekertsz هي قدرة مردودية لمؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقاييس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقرب من معنى الإنتاجية.

كما تعرف حسب Vincent Plauchet هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنّشاط الكفاء هو النّشاط الأقل تكلفة.

وتعرف الكفاءة على أنها "استخدام الموارد المؤسساتية بأقل تكلفة دون حصول أي هدر يذكر".

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة تحقيق الأهداف التنظيمية، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بشكل المطلوب، والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة ويمكن القول بأن أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة ، وحدة ، قسم) يعبر عن الكفاءة والفاعلية التي يحقق ما هذا المركز الأهداف التي حدده ونظرًا لأن الأداء يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات) أي أن الفاعلية هي تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة هي تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام لها يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفاعلية} + \text{الكفاءة}$$

فالإداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة والفاعلية مع ذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

► درجة بلوغ الهدف (الفاعلية)،

► الطريقة التي يتم ما تحقيق النتائج (الكفاءة).

(3) الإنتاجية: هي النسبة بين كمية المخرجات التي يقوم النظام بإنتاجها وكمية المدخلات التي يقوم باستخدامها في فترة زمنية معينة<sup>2</sup>، أو هي الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وأهم مورد تملكه هو المورد البشري، وهو الوحيدة القادر على استهلاك المعرفات التي يمكن المنظمة استخدام العقلاني لتلك الموارد غالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

<sup>1</sup> الشیخ الداوی، مرجع سابق، 220.

<sup>2</sup> البرادعي محمد بسيوني، مرجع سابق، ص 19.

### شكل رقم (04): العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية	انتاجية متوسطة	انتاجية مرتفعة
منخفضة	تحقيق الأهداف مع استخدام مفرط للموارد	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
	انتاجية منخفضة	انتاجية متوسطة
عالية	عدم تحقيق الأهداف لكن مع استخدام أمثل للموارد	تحقيق الأهداف لكن مع استخدام سوء لاستخدام الموارد

المصدر: ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء، رسالة ماجستير في تسخير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010 - 2011، ص 84.

إن حصول المؤسسة على المنتوج المطلوب مرتبط بأداء الفرد ومدى تقانيه في عمله حتى تستطيع تلبية متطلبات وتوقعات العميل ويمكن قياس الجودة باستخدام النسبة بين كمية المخرجات المقبولة إلى كمية المخرجات المنتجة، حيث يقصد بالجودة بمدى الجهد المبذول من أجل تحسين المنتوج، وهذا الجهد يتجل في إتقان أداء العمل وهذا ما يجنب الخسارة.

#### الفرع الثاني) العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة ويصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" تقاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وإلى جانب عدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائيه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى إلى حفظه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما:<sup>1</sup>

#### 1) العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل ذكر منها:

✓ العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاؤنها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديه لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

✓ الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة وهي المسئولة بنسبة كبيرة في زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> الياس عقال، برني ميلود، مرجع سابق، ص، ص 05، 65.

✓ التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق الاختصاصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات الالزمة وفق للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرنة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

✓ طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة واقعيته وجبه للعمل وولائه للمنظمة.

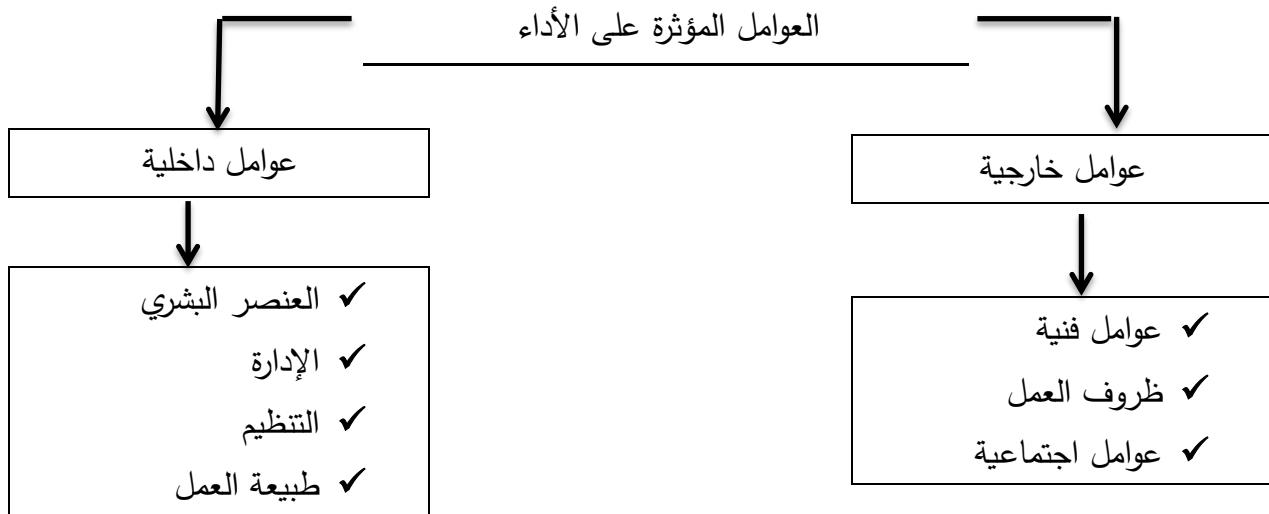
(2) العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية بمحبطة العمل في المؤسسة ومن أهمها:

✓ العوامل الفنية: تتمثل في نوعية الآلات والمعدات والأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد الالزمة للأداء الفعال للمهام.

✓ ظروف العمل المادية: تتمثل في مناخ العمل في المؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة النظافة، ترتيب الآلات، وهي ذات تأثير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي لما لها من دور في توفير جو عمل آمن.

✓ العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاو ثرون" في ثلثينات القرن الماضي أثراها الهام على أداء الفرد والعمل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.<sup>1</sup> والشكل المولي يوضح لنا العوامل المؤثرة في الأداء.

<sup>1</sup> إلياس عقال، برني ميلود، نفس المرجع، ص 65.

**الشكل رقم (05): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على العناصر السابقة.

### **المبحث الثالث: عملية تقييم أداء الموارد البشرية**

تأتي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في نهاية إدارة الأداء حيث يتيح للإدارة الوصول إلى نتائج موضوعية لمستويات الأداء، فكل مدير في عمله، وتحت إشراف ادارة الموارد البشرية، يقوم بتقييم أداء مرؤوسه، ويتم ذلك لأغراض عدة، كمنح الحوافز وتحديد ما يحتاج التدريب وغرورها كما أن نظام تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم والمعايير التي تتم على أساسها تقييم أداء الموارد البشرية.

#### **المطلب الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية**

سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى مبادئ وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

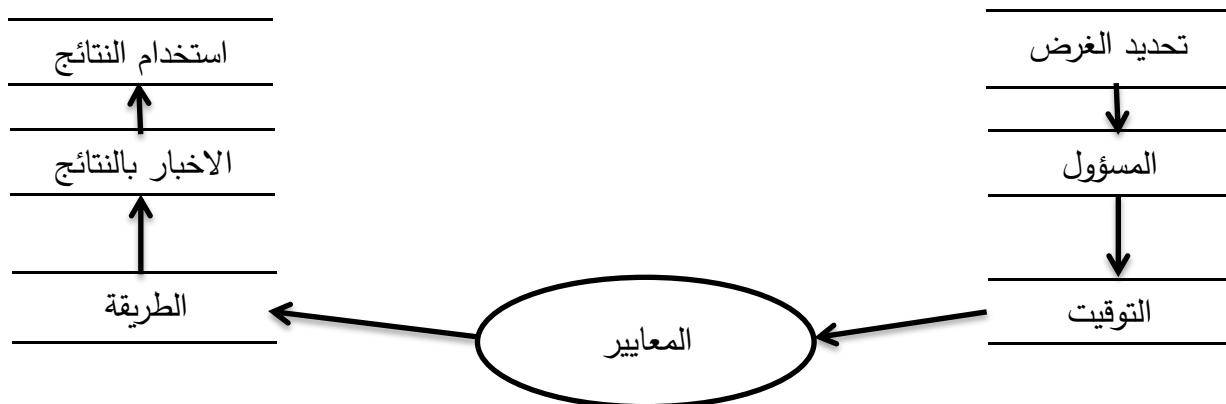
##### **الفرع الأول) مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:**

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتتفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجال.<sup>1</sup> نستخلص من التعريف أن عملية تقييم الأداء تحدد خلال فترة زمنية محددة في محاولة لتقدير الفعلي للموارد البشرية.

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 378.

وذلك يعرف تقييم الأداء على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالهم". يمكن تحديد عناصر هذا النظام في الشكل المولاي:

**الشكل رقم (06):** يوضح عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2008 ، ص 410.

تبين من الشكل أن عناصر نظام تقييم الأداء هو الذي يبدأ به هذا النظام ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كم من المسؤول عن عملية التقييم وكم مرة يتم في السنة، ويعودي هذا إلى خطوات أكثر أهمية في تحديد المعايير التي تقيم على أساسها تقييم الأداء وتحديد الأسلوب أو الطريقة للتقييم، يلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم ومن بعدها استخدام هذه النتائج في وظائف الإدارة المختلفة.

يعرف كذلك أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث تقييم النتائج المخصصة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لمشاغل الوظيفة.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر يعتبر جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة له تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية.<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك تقييم أداء الموارد البشرية على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء عملهم، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومستويات أكبر.<sup>3</sup>

من التعريفات السابقة يمكن إبراز تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية: هو عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها أثناء

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup> عباس أنس عبد الباسط، مرجع سابق، ص 259.

العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز لتجري في النهاية مكافأة بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل ومحاولة معالجتها بحث تمكّنه من أداء عمله بفاعلية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني) مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية:

لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه وأهداف المؤسسة يجب أن تكون لها مبادئ تعتمد عليها والمتمثلة في:<sup>2</sup>

1. الموضوعية: أي أن تكون مقبولة تمثل الأداء العادي، فلا تكون منخفضة مما يضعف الحافز على العمل، أو مرتفعة تصيب الموظف بالإحباط إذا فشل في الوصول إليها.

2. الشمول: بمعنى أن تشمل على الواحات المتكررة والدائمة وتستبعد المهام الصغيرة وغير المتكررة كالأعمال المؤقتة التي تستند للفرد في ظروف غير عادية وأن توازن المعدلات لكل وظيفة على حدٍ.

3. الدقة: يجب مراعاة الدقة في وضع معدلات الأداء لأنها لا تستخدم في متابعة وتقييم جهد العامل وإننتاجيته فحسب، وإنما تستخدم كمؤشر للتخطيط والتعيين والأجور.

4. الثبات: يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج فإذا تم قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من طرف أشخاص مختلفين، تكون النتائج متقاربة أو متساوية.<sup>3</sup>

5. سهولة استخدام المعيار: وتعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المقيمين في العمل.<sup>4</sup>

6. القبول: يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للقياس ذاته فبرغم أن العديد من معايير الأداء تعتبر دقيقة وثابتة إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدام معيار أداء معين، ويعتبر عدم القبول المعيار أسوء من عدم وجوده.

7. التوافق الاستراتيجي: بمعنى المدى الذي يستطيع نظام تقييم الأداء فيه استبطاط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فإذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يظهر كيفية مستوى جودة قيام الموظفين بذلك، وبرغم من ذلك فإن العديد من المعايير تبقى رغم تغير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.<sup>5</sup>

#### الفرع الثالث) أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء تهدف لثلاث غايات تقع على المستويات في المنظمة، المدير، والفرد العامل.

**1) على مستوى المنظمة: وتمثل أساسا فيما يلي:**<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> البرادعي محمد بسيوني، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> عباس سهيلة محمد، مرجع سابق، ص 143.

<sup>4</sup> بلوط حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 389.

<sup>5</sup> زياد محمد عادل، مرجع سابق، ص 342.

<sup>6</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 200.

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة؛
- ✓ رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم ما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نتائج العملية يمكن أن يستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.

(2) على مستوى المديرين: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقارب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- ✓ لا تعتبر عملية حكم المدير أو المشرف على أداء الفرد العامل سهلة، إنما عملية تتميز بطابع التحدى الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقارب إليهم للتعرف على مشاكلهم.

(3) على مستوى العاملين: ومن بين الأهداف ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المسؤولين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهد الذيبذلوها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم، مما يحفزهم لنيل المكافآت وتحب العقوبات؛
- ✓ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية؛
- ✓ تسخير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل وخاصة أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسخير كفاءات ومهارات أفرادها؛
- ✓ إمدادهم بالتجذية العكسية والمرتبة على أداءهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم.

<sup>1</sup> محمد الصRFI، *إدارة الموارد البشرية*، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 209.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حروش صالح، مرجع سابق، ص 105.

## المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المنظمات في تقييم أداء أفرادها على مجموعة من الطرائق والأساليب ويمكن تقسيمها إلى تقليدية وحديثة، حيث سيتم الإشارة إلى بعض منها فيما يلي:

### الفرع الأول) الطرق التقليدية:

وهي طرق تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق ما يلي:<sup>1</sup>

✓ طريقة المقاييس المترجة: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يتم قياس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء. كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد ... الخ، حيث يتم استخدام مقاييس لكل صفحة أو عنصر من عناصر التقييم، فيبدأ هذا المقاييس مثلاً بقيمة "0" كادني درجة، وينتهي بالقيمة "10" أو "20" كأعلى درجة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقابلة وبعد ذلك يقوم المقيم بتجميع درجات كل فرد في مختلف عناصر التقييم، ثم القيام بالمقارنة بين الأفراد استناداً إلى مجموع الدرجات التي حصل عليها كل واحد منهم.

✓ طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً<sup>2</sup>، وهي نوعان:

✓ طريقة الترتيب البسيط: حيث أن المقيم يرتب الأفراد تنازلياً وذلك تابع لمستوى الدرجة المقابلة لديهم، حيث أنه من يملك أكبر قدر من الفئة المقابلة تعطى له المرتبة الأولى، ويتولى على هذا النحو ترتيب باقي الأفراد.

✓ طريقة المقارنة الثانية: وفيها يتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، حيث تكون المقارنة بين أزواج العاملين وما يؤخذ على هذه الطريقة وقت كبير المستغرق في تفزيذها خاصة في حال كان عدد الأفراد كبيراً، كما أنه من الواجب أن يكتب مدير الإداره قائمة من أسماء الأفراد، ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المميز، وبالتالي يكون هناك تحيز واضح في التقييم.<sup>3</sup>

✓ طريقة التوزيع الإجباري: وتقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقاييس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازاتهم.<sup>4</sup>

ومنه فإن توزيع مستوى الكفاءة بأحد غالب شكل المنهج الطبيعي، حيث تكون النسبة المرتفعة أو المنخفضة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 306.

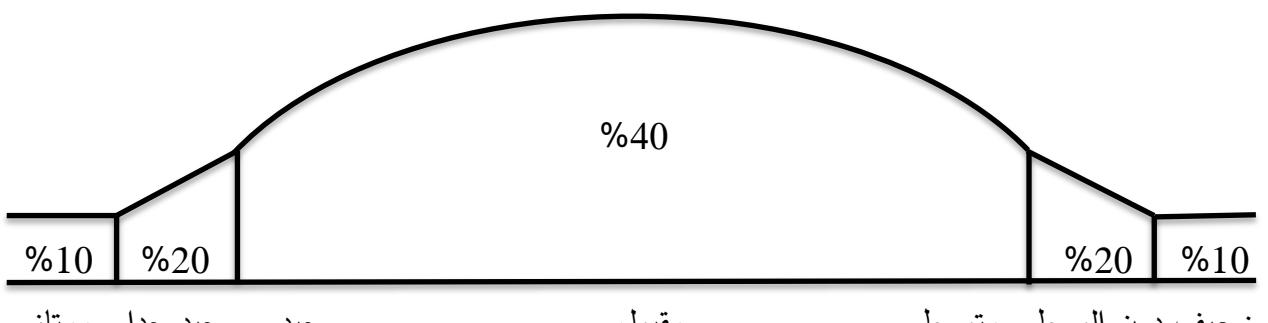
<sup>2</sup> زوليف مهري حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003، ص 202.

<sup>3</sup> زياد عادل محمد، مرجع سابق، ص 349.

<sup>4</sup> بربير كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 133.

<sup>5</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 298.

شكل رقم (07): يوضح نموذج التوزيع الاجباري للأفراد



المصدر: بلوط حسن ابراهيم، مبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 374.

وتهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ولكن رغم بساطتها، وسهولة تطبيقها، إلى أنها تفترض إمكانية تقسيم مجموعات العاملين إلى ممتاز، وضعيف ومحظوظ وهذا قد لا يصدق في بعض الحالات فمن الممكن أن جميع العاملين في قسم معين و يتصنفون بالأداء الممتاز.<sup>1</sup>

✓ طريقة الاختبار الإجباري: يتم في هذه الطريقة جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته، وتقسم على مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية، وكل ثنائية في عبارتان، تصف إدراهما الجوانب الإيجابية في العامل وتتصف الأخرى الجوانب السلبية فيه<sup>2</sup>،

ويطلب من المقيم إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء، ثم تجمع هذه التقييمات للصفات من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعطى لها درجات وأوزان سرية لا تكون معروفة للمقيم، وذلك لتقليل التحيزات الشخصية، لكن من عيوب هذه الطريقة حاجتها إلى مجهودات كبيرة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي توافق الوصف المناسب الوظيفة الفرد، كما أنها قد تجعل الرئيس المباشر يعتقد بأنه غير جدير بالثقة الكاملة، وفقد للموضوعية في التقييم.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني) الطرق الحديثة:

نظراً لأهمية علمية تقييم الأداء للفرد المنظمة تواصلت جهود التطوير لإيجاد أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطائق التقليدية<sup>4</sup>. ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق ص 235.

<sup>3</sup> الطائي يوسف حبيب وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 246.

<sup>4</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 258.

✓ طريقة الأحداث الحرجية: يقع الحادث الحرج عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي (مميزا جدا) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد، ومثال ذلك أن يلاحظ عامل المكتب أن الحزينة الموجودة في المكتب مفتوحة، وبها مستندات هامة، فيقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية الذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة هذه المشكلة ويعتبر هذا حادث مفضلا، أما الحادث غير المفضل فمثلاه أن يفعل عامل البريد في تسليم الطرود في الوقت المحدد، وعليه تقوم الإدارة في هذه الطريقة بتجميع أكبر عدد من الواقع المؤثرة في أداء العمل، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة حساب معدل أداء الفرد.<sup>1</sup>

✓ مقياس التدرج على الأساس السلوكي: إن هذا القيام يربط بين طريقة التدرج البياني والمواقف الحرجية، حيث أنه يتم تحديد وتقسيم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه في واقع العمل، حيث ترتبط هذه السلوكيات والمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك، ودرجة فاعليته من الأداء الممتاز أو الجيد أو المتوسط.<sup>2</sup>

✓ مقياس الملاحظات السلوكية: يمثل هذا الأسلوب نوعا من أنواع المواقف الحرجية، ولاستخدام هذا الأسلوب يجب على المدير أن يحدد عدد كبير من السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى تميز أداء الموظف أو السلوكيات التي تؤثر سلبا على الأداء، ونسمع هذه الطريقة القائمين بالتقدير استخدام الملاحظة، وتجنب الحكم الشخصي بما يحقق الموضوعية في التقييم، والتمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، كما أنها تقدم تغذية مرتبة صحيحة، وتساهم في تحديد الاحتياجات التربوية، إلا أن هذه الطريقة قد توفر قدرًا كبيرًا من المعلومات قد لا يستطيع المدير أن يتعامل معها جميعا، فربما تصل السلوكيات التي تصنف الوظيفة إلى مائة سلوك وظيفي.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة هامش المشاركة الفعلية للمرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المسندة إليهم، والمطلوب منهم تحقيقها<sup>3</sup>، وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم إنجازه من أهداف، وتنتمي هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>4</sup>

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها،
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف،
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف،
- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

<sup>1</sup> غربي علي وأخرون، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> عباس سهيلة محمد، علي حسين، مرجع سابق، ص 258.

<sup>3</sup> ثابت زهير، مرجع سابق، ص 246.

<sup>4</sup> برير كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات ومبارات، دار المنهل للطباعة والنشر، لبنان، 2008، ص 134.

ومن أبرز ما تتميز به طريقة الإدارة بالأهداف، أنها لا تعطي لكل مرؤوس مقياساً خاصاً لقياس أدائه بناء على خصائص وظيفته وطبيعة أهدافها، كما أنها تسمح له بتقييم أدائه ذاتياً بما يمكنه من تحسين أدائه مستقبلاً، لكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته فقط، ولا تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أضف إلى ذلك أنها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة أهداف كمية خاصة لكل فرد عند قيام مجموعة من الأفراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها.

### **المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية**

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرةً ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققوها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير<sup>1</sup>.

**1) المعايير الشخصية:** غالباً ما ترتكز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات والبراعة واللياقة التي يتجلّى بها الموظف في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداءه للعمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية التالية:

✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.

✓ ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.

✓ تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذو أثر سلبي على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلباً على أدائه.

**2) معايير النتائج:** النتائج في العادة في المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف للتقييم وهي تعتبر سهلة التقياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي للعامل في وظائف خاصة كذلك التي تقدم خدمات للتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربع الآتية:<sup>2</sup>

❖ الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعاً.

❖ التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

❖ الجودة: أو نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> ماريوب هاينز، ادارة الأداء ادارة الجوث، ترجمة: محمد مرسي وآخرون، السعودية، سنة 1988، ص 180.

❖ الوقت: هل أنجز العامل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

(3) معايير السلوك: من الضروري إعطاء الجانب السلوكى في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك الموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر عن العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سنعرض أمثلة مع المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- ✓ اتخاذ القرارات: وتمثل في الحكم على الأمور التي تتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء،
- ✓ تحديد الأولويات: وتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها،
- ✓ التنظيم: هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد الخاصة؟
- ✓ التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل لها؟
- ✓ الاتصال: هل لدى الفرد العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ودى صدق موضوعية هذه المعلومات.

وهناك من يقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

- ✓ المعايير الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والזמן المرتبط هذا الأداء، فمثلا إنتاج 50 سيارة خلال مدة شهر ويسمى هذا المعيار المعدل الزمني للإنتاج.
- ✓ المعايير النوعية: وتعني أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- ✓ المعايير النوعية والكمية: هو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، كمثال عليه هو أن يجري إنتاج 50 من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات.

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تتحم على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على معايير عملية للتقييم ويشترط في هذه المعايير أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك يجب أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1. الثبات: هو المدى الذي تخلو فيه المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى معايير وليس إلى الأداء أي يضم المعايير جانب الاستقرار والتواافق بين النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.
2. التميز: حيث يميز الجهد والأداء المختلف بين العاملين وبشكل واضح ويوفر لمتخذи القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المؤسسة لكل عامل.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلى حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 245

3. الصدق: إن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعمل بدون زيادة أو نقصان أي أن تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية وهي تعكس درجة قدرة المعايير على قياسهم لشيء الذي يجب قياسه.

4. الدقة: إن المعيار يدل حتماً على ثبات وصدق النتائج فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.

5. سهولة استخدام المعايير: أي وضوح المعايير وامكانية استخدامها من قبل الرؤساء ويكون ذلك ببساطة وعدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

6. القبول: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين وحتى يكون مقبولاً لا بد أن يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

#### **المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المؤسسات والمنظمات اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة حيث أصبح لزاماً على المؤسسة أن تبحث عن برامج التدريبية المناسبة للموظفين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم حسب الاحتياجات التدريبية التي يحتاجونها في أداءهم لعملهم وتوفير جميع الوسائل والأساليب التدريبية وخاصة الحديثة في عالم التدريب من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن وحسب الأهداف المرجوة.

#### **المطلب الأول: دور وسائل التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**

يتم تحديد الوسائل التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظفين أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة توجهه لإنجاز عمل ما، فإذا تمكّن من إنجازه فقد أدت هذه الوسائل المختارة من تأدية وظيفتها.

حيث تعتبر بأنها مجموعة الأدوات والطرق المتّبعة في توصيل ونقل مجموعة من الأفكار والقواعد والخبرات من شخص ذي حيرة إلى الأفراد، من أجل تعريف طبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به، حيث تقوم هذه الوسائل التدريبية في مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التدريبية والتي منها<sup>1</sup>:

1. تؤدي وسائل التدريب إلى زيادة مشاركة الأفراد بصورة ايجابية ونشطة في عملية التدريب،

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، *البرامج والتدريب ودورهما في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات*، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 16

2. تتوفر وسائل التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للمعلومات التي يقدمها المدرس بمعنى أنها تسهل إدراكها من خلال تحديد الأفكار بوسائل مساعدات تدريب محسوسة فتساعد على تكوين صورة مرئية في الأذهان،

3. تسهم في تنمية مهارات المتدرب وتتوسيع المعرفة لديه،

4. تزيد وسائل مساعدات التدريب من الاستعداد للتدريب عندما يشاهد الأفراد هذه الوسائل،

5. تجعل وسائل التدريب التعلم أكثر أثراً، وأقل نسياناً حيث تؤدي إلى توسيع ما يتعلمته الموظف بعكس التدرب اللفظي فقط ، دون استخدام مساعدات التدريب،

تلعب الوسائل التدريبية دوراً مهماً في صقل وتنمية مهارات الأفراد والاستفادة من البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة، أي كلما كانت هذه الوسائل مختارة وقف الاحتياجات والبرامج التدريبية المناسبة ومتناقة مع إمكانية الأفراد تكون لها عوائد وفوائد كبيرة للفرد خاصة وللمؤسسة عامة، أي للوصول إلى أعلى كفاءة وفعالية للعملية التدريبية يجب الاهتمام باختيار الوسائل المطلوبة في تنفيذ البرامج التدريبية وقف إمكانات الأفراد، أي كلما كانت هذه الوسائل مختارة وفق كل الاعتبارات تكون لها دور كبير في تحسين أداء وفعالية وكفاءة الأفراد في أداء مهامهم ووظائفهم.

### **المطلب الثاني : دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية**

يبدا التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد وتصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ خاضعة للتقييم قبله وبعده لتقدير أي أخطاء متوقعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة فهي تعبّر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات وما هو موجود فعلاً، وللتعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة لمعرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الواجب تدريبيهم.

وقد عرفها البعض بأنها: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، والتخلص من مشاكل تعوق العمل في المنظمة، ومن العوامل المؤثرة في فعالية استخدام هذه الاحتياجات ما يلي:

- ﴿ تقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب،
- ﴿ تجميع البيانات الدقيقة الازمة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً،
- ﴿ تصنيف البرامج التدريبية حسب درجة أهميتها في حالة تنفيذها.

حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلية في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تعتمد هذه الأخيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين اعتماداً على تقييم أدائهم، حيث أن أي خلل أو عدم التقييم الجيد لأداء الأفراد

يؤثر بشكل واضح وكبير بالارتفاع بمستوى مهارات وسلوكيات وكفاءات الأفراد وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب، حيث من الصعب تحديد الأشخاص الذي يشملهم التدريب، أهداف التدريب، ومحفوظ البرنامح حتى الأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتجاجات التدريبية.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية**

تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجر لدى الموارد البشرية، ترجمتها إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية والتي يتم تصميمها بشكل علمي وتتوفر لها الإمكانيات اللازمة.<sup>2</sup>

يعرف البرنامج التدريبي بأنه "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنوياً أو سادسياً ... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة والفرعية، لذا فتصميمه وتنفيذها ومتابعته ليست مهمة مسؤول التدريب فقط ولكن كل الفاعلين بالمنظمة".

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة من إدارة ومسيرين ومسؤول التدرب والمتدربين وممثلي الأفراد وهو يختلف في شكله عن منظمة أخرى حسب طبيعة كل واحدة منها وطرق التسيير بها.

يحقق البرنامج التدريبي أهدافه في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحديد محتوياته ومدته وتحديد أساليب ووسائل التدريب وكذلك العلاقة بين البرنامج التدريبي الجديد والبرامج التدريبية السابقة وحتى المستقبلية، والعمل على توفير مقومات النجاح التي تذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب،
- ✓ التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الوعي، بل يصلق ويزيّد من مهاراته وقدراته فقط،
- ✓ إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة.
- ✓ التدريب لا يقوم إلا بتوفير الفرصة للتعلم والاستفادة، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه وهذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التقييم تلقى قبولاً ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.

<sup>1</sup> يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 06.

<sup>2</sup> عصماوي، صديني، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل متطلبات الماستر في علوم التسيير، جامعة معنية، تلمسان، 2016، ص .58.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 58.

حيث يظهر هذا الدور من خلال قياس كفاءة وفعالية هذا البرنامج، فالكفاءة في استغلال الموارد المتاحة استغلاً عقلانياً بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة أي درجة تحقيق الوصول إلى الأهداف.

- ✓ إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتمام كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة،
- ✓ إن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية تفرض عليها ضرورة مواكبة والسير مع هذه التغيرات، وأصبح الزاماً عليها أن تقتنص 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 باختبار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات.

## خلاصة الفصل:

يتوجب على أي مؤسسة انتهاج إدارة الأداء لأنها تعد العنصر الرئيسي للوقوف على أداء مواردها البشرية بغية معرفة نقاط القوة فيه وتطويره والاهتمام بهم وكذلك معرفة نقاط ضعف وتحسينهم عن طريق وضع برنامج تدريبي يناسب كل فئة، ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

أن عملية تقييم الأداء اداة من الادوات التي تستخدمها ادارة الافراد وهذا سعيا منها لمساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما انها تدفع الإدارات للعمل بحرية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم دائمًا وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، وأن توضع الطرق المعدة لتقييم الأداء على دليل واضح، ويجب على المقيمين أن يختاروا الطريقة الملائمة جراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف، ونظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياسه، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الانتاجية غير الملموسة أي الاعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل (الاعمال الادارية ، اعمال المشرفين وغيرها ..). وفي الاخير يمكن القول انه لا يمكن أن تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الانسان ولكن تحاول التخفيف منها حتى تصل الى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

إن عملية تقييم الأداء تتطلب تصوراً شاملًا، واستيعاباً دقيقاً، ووعياً عميقاً لدى مختلف الجهات، لأن الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعಲها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

عملية تقييم الأداء، يجب أن تكون أداة تطوير وتحسين وتعليم وجودة وألا تكون أداة جزاء ومحاسبة، تشمل كافة المستويات والمراحل الإدارية والتنظيمية

# **الفصل التطبيقي**

**دراسة ميدانية بالمركز**

**الجامعي عبد الحفيظ**

**- بوصوف سمارة -**

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في اكتشاف وتوضيح مختلف العلاقات والآثار التي تتعلق بها الدراسة، وهذا انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، وتسم الدراسة التطبيقية كذلك في معرفة الآراء حول التوجهات العامة لموضوع محا الدراسة، الأمر الذي يمكن من إبداء الاقتراحات والأفكار التي من شأنها حل المشكلة.

من خلال هذا الفصل سنتطرق لتعريف المركز الجامعي بميلة، وهيكليه وخصائصه ومكوناته في البحث الأول، بعدها نتطرق في البحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة.

**المبحث الأول: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

الجامعة في الجزائر من المؤسسات العمومية العلمية الثقافية التي تعتبر أساس تقدم وازدهار البلاد من الناحية العلمية، وتشهد مؤسسات التعليم في الجزائر دائماً إلى الريادة والتطور والجودة التعليمية التي تعتبر النقطة الأساسية الذي يقوم عليها التعليم، كما تتميز مؤسسات التعليم في الجزائر على أنها تحت وصاية الدولة وفي خمة أهدافها السياسية، الاقتصادية والثقافية، انطلاقاً من هنا سنتطرق إلى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف الذي هو محل دراستنا.

### المطلب الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في مختلف التخصصات، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08\_204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008\_2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوصوف وذلك يوم 01 نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.<sup>1</sup>

يوفر المركز الجامعي لطلبه تكويناً نوعياً في الميادين التالية: ليسانس، ماستر، دكتوراه.

وفي إطار المهم المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف في مجال التكوين العالي على:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- ✓ المساهمة في انتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

كما تمثل المهام المدرجة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على خصوص في ما يلي:

- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛

<sup>1</sup> [www.center-univ-mila.dz](http://www.center-univ-mila.dz)

- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية الدولية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### **المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي ميلة**

ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف على:

- ❖ المعاهد: يضم المركز (03) معاهد تأسست مع نشأة المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 204\_08\_07 في 2008 وهي كالتالي:

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا يضم ثلاثة أقسام هي: الإعلام الآلي، الطبيعة والحياة، علوم وتقنيات حيث يدرس به فسي طور الليسانس حوالي 3927 طالب، وطور الماستر حوالي 850 طالب.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير يضم قسمين هما: العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسخير، حيث يدرس به طور الليسانس حوالي 2432 طالب، وفي طور الماستر 543 طالب.

✓ معهد الآداب واللغات يضم قسمين: اللغة والأدب العربي، اللغات الأجنبية حيث يدرس به في طور الليسانس 3188 طالب وفي طور الماستر 808 طالب.

- ❖ الهياكل البيداغوجية المستغلة: والمبنية في الشكل الموالي.

**الجدول رقم (05): الهياكل البيداغوجية المستقلة**

الهياكل	العدد	قدرة الاستيعاب
الدرجات	14	4000
قاعة التدريس	92	4000
قاعة أعمال تطبيقية	20	400
قاعة الإعلام الآلي	10	200
قاعات الأنترنت	05	259
مخابر اللغات	04	120
قاعة الكبرى	10	700/1000
قاعة التعليم المتنفس	01	/
مكتبة (قدرات قاعات المطالعة )	04	2050

المصدر: [www.center-univ-mila.dz](http://www.center-univ-mila.dz)

الرصيد الوثائي: إن أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دوراً بارزاً في تطوير وتحسين المستوى التعليمي للطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بواسطوف على 04 مكتبات جامعية وهي كالتالي:

✓ المكتبة المركزية: هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم انجازها بالمركز الجامعي فتحت أبوابها في 2017 تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، بطاقة استيعاب تقدر بـ 2000 مقعد تضم قاعة انترنت تحتوي على أقسام و هي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيلوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات. تحتوي المكتبة على رصيد وثائقى في جميع التخصصات.

✓ مكتبة الشهيد دمجرى عبد الرحمن: فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008/2009 بطاقة استيعاب تقدر بـ 500 مقعد، وقاعة انترنت تحتوي على 52 جهاز حاسوب، وقاعة للأساتذة تضم مصلحتين هما مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيلوغرافي، وتتوفر على رصيد وثائقى في علوم الطبيعة والحياة.

✓ مكتبة المجاهد المتوفي بن داكيير محمد الصالح: فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر بـ 50 مقعد، قاعة انترنت تحتوي على 45 جهاز حاسوب، وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 أجهزة حاسوب، تتوفر المكتبة على رصيد وثائقى في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية والفرنسية.

يقدر الرصيد الوثائقى لمكتبات بحوالي 12413 عنوانا بما يعادل 50120 نسخة ويمكن تفصيل ذلك في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): الرصيد الوثائقى من الكتب، القواميس، مذكرات لمكتبات المركز الجامعي**

الكتب	الكتاب باللغة العربية	الكتب باللغة الأجنبية	المجموع
عدد العناوين	عدد النسخ	الكتب	الكتب
3805	24118	الكتب باللغة العربية	الكتب باللغة الأجنبية
52	426	المعاجم والقاميس	المعاجم والقاميس باللغة الأجنبية
3945	20405	الكتب باللغة الأجنبية	الكتاب باللغة العربية
89	648	المعاجم والقاميس باللغة الأجنبية	المعاجم والقاميس
4523	4523	المذكرات والرسائل والأطروحات	المذكرات والرسائل والأطروحات
12413	50120		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع الرسمي لجامعة ميلة.

وتشجيعا للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناه رصيد وثائقى هام بالإضافة إلى اشتراكاتها في بنوك وقواعد المعلومات.

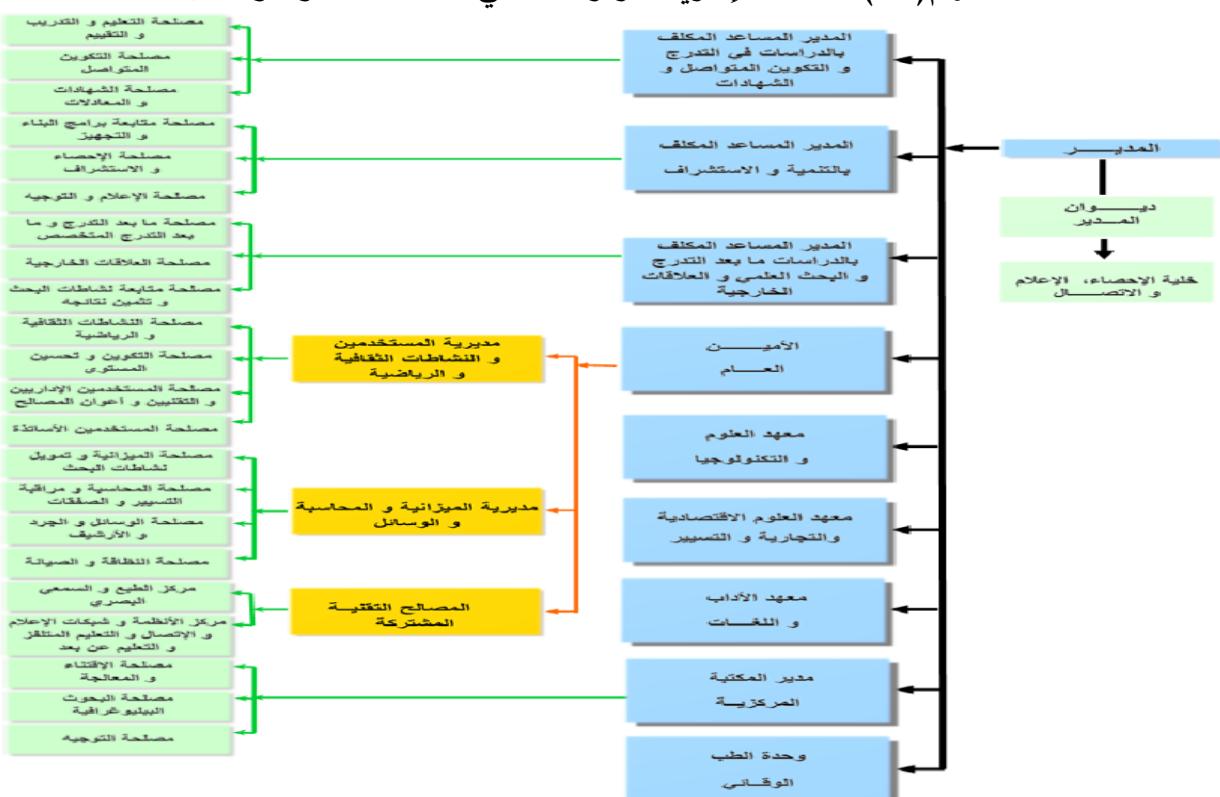
- ✓ موقع البوابة الوطنية للأطروحتات PNSTS: حيث تعمل هاته البوابة لأشعار عن الأطروحتات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي والوطني فيما يخص الأطروحتات<sup>1</sup>.
- ✓ البوابة الوطنية للتوثيق على خط SNDL: يعتبر وسيلة للوصول إلى الوثائق الإلكترونية الوطنية والدولية وهي غنية ومتنوعة وتعطي جميع مجالات التدريس والبحث العلمي (كتب، دوريات أطروحتات الكترونية، رسائل).

كما تعمل المكتبة الجامعية على تقديم خدمات متنوعة لمستفيدي منها: خدمة المكتبة الرقمية، الإعارة الداخلية، الإحاطة الجارية بالمكتبات الجديدة، خدمت الانترنت الببليوغرافي.

### المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة-

الشكل المولاي يوضح لنا الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف الذي يتكون من مجموعة من المديريات والمصالح التي تعمل فيما بينها<sup>2</sup>:

**الشكل رقم(07): الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة**



المصدر: [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz)

<sup>1</sup> <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php>

<sup>2</sup> المصدر: [www.center-univ-mila.dz](http://www.center-univ-mila.dz)

## المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث، سوف يتم التطرق إلى الأدوات والوسائل التي سوف يتم من خلالها جمع البيانات التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة من اختبار التوزيع الطبيعي وثبات وصدق أداة الدراسة ، كما سوف يتم التطرق إلى الاطار والظروف التي تم إعداد الاستبيان باعتبارها ما تم الاعتماد عليها في الدراسة.

### **المطلب الأول: أداة جمع البيانات، اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الاحصائية المستخدمة**

في هذا المطلب سنتعرف على الأداة الموضوعة لدراسة وكذلك الطرق والأساليب الاحصائية المستخدمة التي تبين لنا صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة.

#### **الفرع الأول) أداة جمع البيانات:**

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوصوف -مilla- فأننا استخدمنا أداة الاستبيان متعمدين في ذلك على الجانب النظري والدراسات السابقة في صياغة عبارات الاستبيان وتعديلاته واقتراحات الاستاذ المشرف.

#### **(أولاً) مصادر جمع المعلومات:**

كما وضحنا سابقاً فإن هذه الدراسة ستم على عينة طلبة دكتوراه ولisans وماستر بجامعة عبد الحفيظ بوصوف -Milla- حيث بلغ عدد المستجيبين 31 فرد (تم توزيع استبيان الكترونياً ونشره في الجزء المولى ذلك)، اعتمدنا في الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

#### **(01) المصادر الأولية:**

تتمثل المصادر الاولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه الكترونياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائياً بالاستعانة ببرنامج SPSS.

#### **(2) المصادر الثانية:**

تمثل المصادر الثانية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع دراستنا.

#### **(ثانياً) تصميم استمار الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداماً في البحث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجيبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادةً باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجيبين عبر البريد وغيرها " من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان ببساطة، بحيث تكون سهلة وقابلة لفهم من قبل المستجيبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

وقد تم اعداد الاستبيان عبر مراحل التالية:

- ✓ تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة؛
- ✓ إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية بناءً على استبيان أولي؛
- ✓ تعديل الاستبيان الأولي بناءً على تعديلات الأستاذ المشرف على الدراسة؛
- ✓ الاستبيان في صورته النهائية.
- ✓ توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة.

ثالثا) توزيع الاستبيان:

نظرا للظروف الحجر الصحي بسبب فيروس "كورونا 19" وصعوبة الالقاء بعينة الدراسة ، فانه تم توزيع بطريقة غير مباشرة من تحويل الاستبيان الى الاستبيان إلكتروني \* حيث تم إرسال رابط الاستبيان الالكتروني عبر الايميل Email وموقع التواصل الاجتماعي فيسبوك(Facebook).

وفي نهاية تحصلنا على مجموع الردود بعد بلغ 31 عينة محل الدراسة. وعند تنزيل ملف Excel من رابط الالكتروني للاستبيان وبعد فحص جميع الردود تبين لنا أن الردود المستجوبين كلها صالحة للتحليل والمعالجة الاحصائية .

وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من (28) عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتضمن جميع البيانات الشخصية للعينة محل الدراسة (السن، الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

2. الجزء الثاني : وبدوره تم تقسيمه إلى المحاور كما يلي:

المحور الاول : يتعلق بتعريف التدريب وتضمن (21) عبارة مقسم على ثلات أبعاد؛

- البعد الأول: الاحتياجات التدريبية احتوى على (07) عبارت.
- البعد الثاني: تصميم البرامج التدريبية احتوى على (08) عبارت.
- البعد الثالث:تقييم البرامج التدريبية احتوى على (5) عبارت.

المحور الثاني: يتعلق بتعريف على درجة أداء العاملين جامعة عبد الحفيظ بوصوف سميّة احتوى على (7) عبارات كما تم استخدام مقياس "ليكار特 الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطاءه أوزان لقيم استجابات المتغيرات التربوية كما يلي:

\* - الاستبيان الالكتروني : هو الذي يتم تطبيقه عن طريق الانترنت والبرمجيات الحديثة، التي تُمكّن السائل من الوصول إلى المجموعة المستهدفة، وجمع معلوماته وبياناته بطريقة ميسرة وسهلة بشقى الطرق التي تشمل التفاعل المباشر في المقابلات الرقمية التي توفرها الوسائل المتعددة عبر الإنترن特، حيث يُعد هذا النوع من الاستبيان الأكثر مرونة، والأقل تكلفة، والأكثر كفاءة، لما يوفره من وقت وجهد ومال في سبيل جمع البيانات وتحليلها وتخزينها ونقلها. نقاًلا عن المرجع الموقع التالي: <https://sotor.com/>. وفي دراستنا تم اعتماد على نماذج في موقع تطبيقات جوجل تدعى ب google forms وهو تطبيق مخصص لتصميم استبيان الالكتروني بطريقة سهلة وسريعة وغير مكلفة ماديا(تطبيق مجاني).

## جدول رقم (07): توزيع درجات مقاييس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	بدائل القياس
درجة الموافقة					
05	04	03	02	01	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقاييس ليكرت.

ولإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان بالاستعانة بالمقاييس السابقة:

فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري؛ لتحديد مجالات لمقاييس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي أعلى درجة في مقاييس - أدنى درجة في مقاييس  $= (1-5) = 4$  وللحصول على طول الفئة للانتقال بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة  $= 5/4 = 0.8$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً:  $1.80 = 0.8 + 1$  فنحصل على مجال  $[1 - 1.80]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً؛ وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقييد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

## جدول رقم (08): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مستوى توفر (تقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقاييس ليكارت الخماسي.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفرع الثاني) اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً) اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:  
يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإنجابتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع للبيانات

الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov)، طريقة حساب معامي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk (Shapiro-Wilk)، وفي باستعنة برنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov (Tests of Normality) واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منها نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.<sup>1</sup> والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Normality of Tests):

**جدول رقم(09):** يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			اختبار نوع التوزيع للبيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسية
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0.167	31	0.836	0.142	31	0.203	المحور الأول: التدريب
طبيعي	0.151	31	0.850	0.072	31	0.207	المحور الثاني: أداء العاملين

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق التدريب بلغت  $sig=0.167$  هي أكبر من 0.05، وأيضاً بالنسبة لبيانات المحور الثاني أداء العاملين بلغت قيمة  $sig = 0.151$  وهي أكبر من 0.05، ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افرد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

<sup>1</sup> أبو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156

ثانياً) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي SPSS: Statistical Package for the Social Sciences بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSSV25: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

#### جدول رقم (10): الأدوات الإحصائية المستخدمة

الأداة الإحصائية	شرحها
التكرارات والنسب المئوية:	لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
الرسوم البيانية:	لتمثيل البيانات لقيم مؤشرات الإحصائية
المتوسط الحسابي:	يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛
الانحراف المعياري:	وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً؛
معامل الثبات ألفا كرونباخ:	وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
معامل الارتباط بيرسون:	استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ وقيمتها محصورة بين $\pm 1$ وكذا حساب الصدق الاستبيان
اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality (	لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة
نموذج الانحدار الخطي البسيط:	وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.
معامل التحديد $R^2$ :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمتها تتراوح بين 0 و1

وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة	معامل الانحدار (التأثير) B
وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية	قيمة F لمعرفة العلاقة بين المتغيرين
للتحقق من معنوية التأثير ( حقيقي وله دلالة احصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي ( دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.	قيمة T لمعرفة التأثير بين المتغيرين
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05 .	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss ، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-) : (value)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على محاضرات جامعة ميلة في الإحصاء.

### المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان).

يعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عدبية تشير الى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

#### الفرع الأول) صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان):

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنفيتها وتأكيد مصادقتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الاساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة لغرض الذي وضع لأجله"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007، ص 239.

## الفرع الثاني) ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ ونتائج مدونة في الجدول أدناه:

جدول رقم (11): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
07	0.817	أولاً: الاحتياجات التدريبية
09	0.882	ثانياً: تصميم البرامج التدريبية
05	0.803	ثالثاً: تقييم البرامج التدريبية
21	0.922	المحور الأول: التدريب
07	0.863	المحور الثاني: أداء العاملين
28	0.941	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محسوبة بين 0.803 إلى أعلى قيمة بلغت 0.941 (في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6) وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.942 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

وتتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل الفا كرو نباخ هي:

✓  $0.6 > a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمة بين 0.65  $> a > 0.6$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمة بين 0.70  $> a > 0.65$  (مقبولة نوعاً ما) و إذا كانت قيمة بين 0.85  $> a > 0.70$  (حسنة) و إذا كانت قيمة بين 0.90  $> a > 0.85$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتاز.

## الفرع الثالث) صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وأحصائياً نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	Sig	Pearson Correlation			
DAL	0.000	0.920**	المحور الأول: التدريب	1	
DAL	0.000	0.930**	أولاً: الاحتياجات التربوية		
DAL	0.000	0.895**	ثانياً: تصميم البرامج التربوية		
DAL	0.000	0.918**	ثالثاً: تقييم البرامج التربوية		
DAL	0.000	0.938**	المحور الثاني: أداء العاملين		
DAL: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها					
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.					
DAL: أي يوجد ارتباط بين المحور واجمالي عبارات الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين المحور والاستبيان ككل.					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط PearsonCorrelation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.895 و 0.938) وهي قيم دالة إحصائية لأنقىمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معاملارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائص العينة

سنقوم بتحديد مجتمع الدراسة في هذا المطلب ثم نصف البيانات الشخصية لأفراد العينة.

#### الفرع الأول) تعريف مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأكاديميين العاملين في جامعة ميلة ميله معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، حيث تم استخدام عينة عشوائية بلغ حجمها 40 أستاذ، وقد قمنا بتوزيع استمارة البحث الكترونياً نظراً للظروف الحجر الصحي بسبب فيروس "كورونا" 19 وصعوبة الالقاء بعينة الدراسة، وفي النهاية تحصلنا على مجموع الردود بعدد بلغ 31 رد قابل للدراسة والتحليل.

#### الفرع الثاني) وصف خصائص عينة الدراسة:

أ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

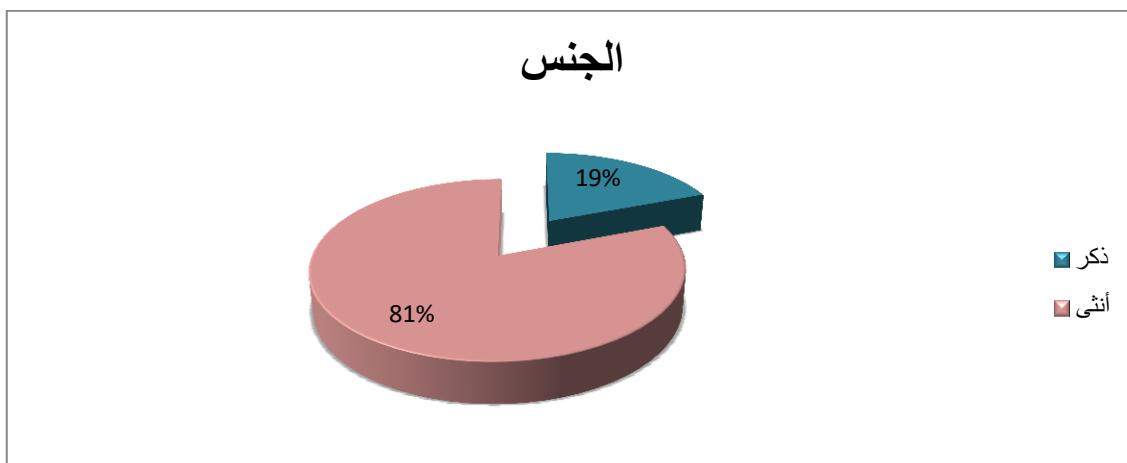
**جدول رقم (13):** يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

%النسبة	التكرار		الجنس
%19.4	6	ذكر	
%80.6	25	أنثى	
%100	31	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فرداً، نلاحظ أنه توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعدهم 6 بنسبة 19% لصالح الذكور وبعد 25 وبنسبة 80%， بالجامعة محل الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (08):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

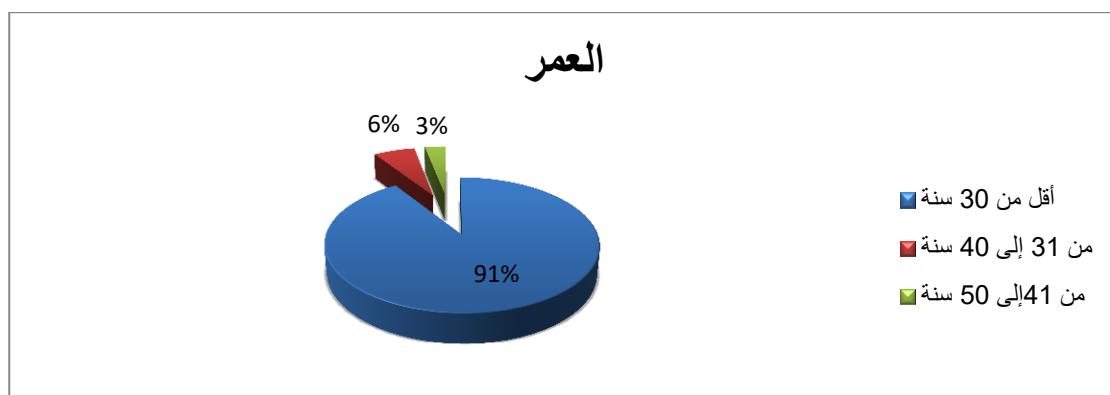
**جدول رقم (14):** يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	النكرار		العمر
90.3%	28	أقل من 30 سنة	
6.5%	2	من 31 إلى 40 سنة	
3.2%	1	من 41 إلى 50 سنة	
%100.0	31	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن الفئة الأقل من 30 سنة بعدد 28 فرد ونسبة 90% تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة بعدد 2 ونسبة 6% في حين من 41 إلى 50 سنة بعدد فرد واحد ونسبة 3% من المجموع الاجمالي للنسب كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (09):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر اعتناماً على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ت- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

**جدول رقم (15):** يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	النكرار		المؤهل العلمي
90.3%	28	ماستر	
9.7%	3	دكتوراه	
%100	31	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة ذو مستوى دكتوراه بنسبة 90% ثم ماسنر بعدد 3 ونسبة 9% والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (10):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي اعتماداً على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ث - توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

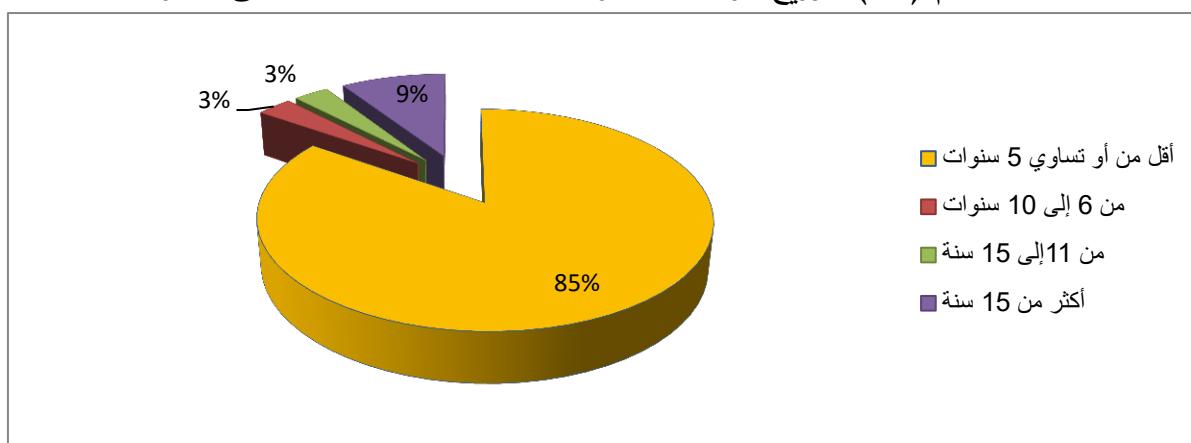
**جدول رقم (16):** يبيّن توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	النوع	النوع	النوع
83.9	26	أقل من أو تساوي 5 سنوات	نحو ٣٠٪
3.2	1	من 6 إلى 10 سنوات	
3.2	1	من 11 إلى 15 سنة	
9.7	3	أكثر من 15 سنة	
<b>%100.0</b>	<b>31</b>	<b>Total</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية افراد العينة المستجوبين كانوا ذوي خبرة أقل من أو تساوي 5 سنوات بعدد 26 ونسبة 83% تليها أكثر من 15 سنة بعدد 3 افراد ونسبة 9.7% في حين كل كم 6 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة كانت بنساب متساوية 3.2% وشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية اعتماداً علىدائرة النسبة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### **جـ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية**

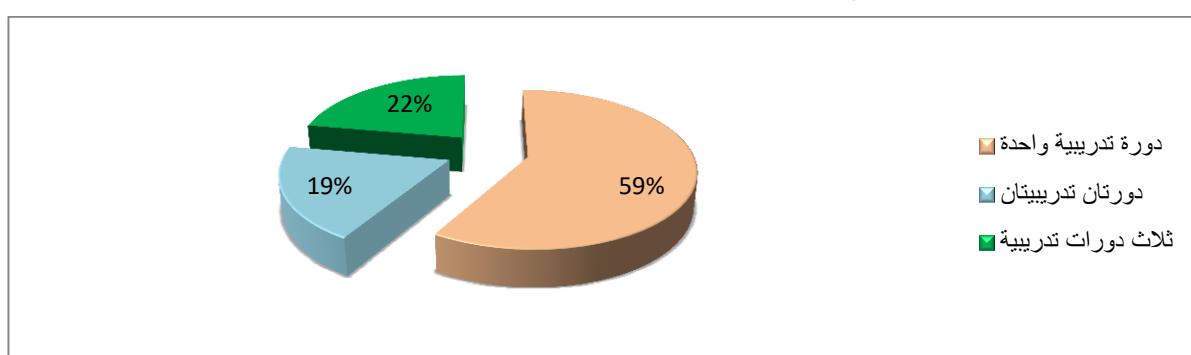
**جدول رقم (17):** يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية

النسبة %	النوع	البيانات
58.1	18	دورة تدريبية واحدة
19.4	6	دورتان تدريبيتان
22.6	7	تدريبية دورات ثلاث
<b>100</b>	<b>31</b>	<b>Total</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبيّن لنا من خلال الجدول أعلاه أنَّ معظم أفراد عينة الدراسة قاموا بدورة تدريبية واحدة بنسبة 58%، تليها نسب متقاربة بين دورات تدريبياتان وثلاث دورات تدريبية بعدد 6 و 7 نسب على التوالي، و 19% وشكل التالي، يوضح ذلك:

**الشكل رقم (12):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية اعتماداً على دائرة النسبة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### المبحث الثالث: وتحليل وإختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل إجابات العينة من أجل الوصول إلى مدى صحة الفرضيات الموضوعة من عدمها.

**المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أبعاد التدريب**  
 من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات افراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستويات التدريب بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:  
**الفرع الأول) الاحتياجات التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة:**

جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول الاحتياجات التدريبية

الاتجاه العام للعينة	نسبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	نسبة
درجة مرتفعة	04	0.989	3.61	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل	.1
درجة مرتفعة	03	1.160	3.70	يت تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل.	.2
درجة متوسطة	06	1.012	3.32	يت تم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض تغيير بعض السلوكيات للعاملين.	.3
درجة متوسطة	07	1.182	3.25	تحدد الاحتياجات التدريبية بما يتاسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب.	.4
درجة مرتفعة	02	1.210	3.74	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعامل بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء.	.5
درجة مرتفعة	01	1.309	3.77	يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير المهارات في المؤسسة.	.6
درجة مرتفعة	05	1.285	3.58	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة للعمال.	.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لـإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى الاحتياجات التدريبية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سيلة -بلغ 3.5714 وبالانحراف معياري بلغ 0.80812 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد الاحتياجات التدريبية بمحل الدراسة هو موجود بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة وان معظم موافقهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة ومتوسطاً حسابياً محصورة بين ادنى قيمة بلغت 3.25 واعلى متوسط حسابي بلغ 3.77 حيث يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير المهارات في المؤسسة بدرجة مرتفعة بمحل الدراسة وهذا ما تظهره اجاباتهم على عبارة رقم 06 بمتوسط حسابي بلغ 3.77 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها، كما انه تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعامل بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء وهذا بدرجة مرتفعة طبقاً لما تظهره اجابات الموظفين على عبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ 3.74 واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة المستجيبين أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ 3.70 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها، وانه تحدد الاحتياجات التدريبية بما يتاسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب. بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 3.25 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها.

#### الفرع الثاني) تصميم البرامج التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تصميم البرامج التدريبية

الاتجاه العام للعينة	الرقم العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
درجة مرتفعة	٢	1.124	3.74	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف محددة.	.8
درجة مرتفعة	٤	1.045	3.67	يصمم برنامج التدريب بناء على تقييم اداء العاملين.	.9
درجة مرتفعة	٦	1.039	3.70	محوى البرنامج التدريبي يتواافق مع طبيعة ومتطلبات عملك.	.10
درجة مرتفعة	٥	0.992	3.58	محوى البرامج التدريبية يتاسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي.	.11

درجة متوسطة	٨	1.160	3.29	الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين.	.12
درجة متوسطة	٧	1.390	3.00	الوقت المخصص للتدريب كافي لفهم واكتساب المهارات المرجوة من التدريب.	.13
درجة مرتفعة	٥	1.024	4.12	الدورات التدريبية الخارجية تساعد على تطوير مهاراتك.	.14
درجة متوسطة	٦	1.251	2.96	أساليب ووسائل التدريب في المؤسسة متنوعة.	.15
درجة مرتفعة	٦	1.148	3.41	المدربون الذين يتم اختيارهم للوقوف على البرنامج التدريبي يعتبرون أكفاء.	.16
درجة مرتفعة	٩	0.7307	3.50 18	أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى تصميم البرامج التدريبية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تصميم البرامج التدريبية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -مilla- بلغ: 3.5018 وبالانحراف معياري بلغ: 0.73079 و قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال من 3.41 الى 4.20 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد تصميم البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة ومتواضعاً الحسابية محصورة بين ادنى قيمة بلغت: 2.96 واعلى مستوى حسابي بلغ: 4.12، حيث ان الدورات التدريبية الخارجية تساعد على تطوير مهاراتك بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 4.12 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة أنه يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف محددة. بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ 3.74 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها، في حين كانت وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه عبارة "محوى البرنامج التدريبي يتوافق مع طبيعة ومتطلبات عملك" بدرجة مرتفعة وهذا ما اظهرته اجابتهم على عبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره: 3.70 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها، وان أساليب ووسائل التدريب في المؤسسة متنوعة. هو بدرجة متوسطة وهذا ما ظهرته اجابتهم على عبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ: 2.96 واحتلت المرتبة الأخيرة من حيث اهميتها.

## الفرع الثالث) تقييم البرامج التدريبية حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تقييم البرامج التدريبية

الاتجاه العام للعينة	نـ	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	نـ
درجة مرتفعة	03	1.336	3.41	هناك مقارنة لمعلومات ومهارات المتدرب قبل وبعد التدريب.	.17
درجة متوسطة	04	1.085	3.38	يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب.	.18
درجة مرتفعة	02	1.059	3.54	تقىم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين.	.19
درجة متوسطة	05	1.055	3.22	يتم دراسة وتقييم فعالية البرنامج التدريسي بصفة دورية.	.20
درجة مرتفعة	01	0.836	3.70	هناك تقييم أثناء العمل لمعرفة مدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية.	.21
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى تقييم البرامج التدريبية.		0.81518	3.4581		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم البرامج التدريبية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف سميلاً - بلغ: 3.4581 وبالانحراف معياري بلغ 0.81518 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد تقييم البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة ومتواسطاتها الحسابية محصورة بين ادنى قيمة بلغت: 3.22 واعلى متوسط حسابي بلغ: 3.70 حيث انه هناك تقييم أثناء العمل لمعرفة مدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية كان بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 21. بمتوسط حسابي بلغ 3.70 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها، كما انه تبين لنا أنه تقييم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين. وهذا بدرجة مرتفعة ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ 3.54 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة " هناك مقارنة

لمعلومات ومهارات المتدرب قبل وبعد التدريب." هو بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على عبارة رقم 17 بمتوسط حسابي بلغ: 3.41 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها، وفي حين كان اتجاه عينة الدراسة نحو يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب. كان بدرجة متوسطة هذا حسب العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.38 بلغ واحتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها النسبية. واحتلت العبارة رقم 20 ا" يتم دراسة وتقييم فعالية البرنامج التدريبي بصفة دورية، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ: 3.22 بدرجة متوسطة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين**  
 من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات افراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس درجة أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة- محل الدراسة كماليي:

**جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين**

الاتجاه العام للعينة	الاتجاه العام للعينة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الاتجاه العام للعينة
درجة مرتفعة	03	0.147	3.87	يساهم التدريب في زيادة السرعة في إنجاز المهام والأعمال.	2
درجة مرتفعة	01	0.898	4.16	يؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة والقدرة في العمل.	3
درجة مرتفعة	02	0.957	4.12	يساهم التدريب في الرفع من معارف ومهارات العاملين.	4
درجة مرتفعة	07	1.256	3.61	التدريب يؤدي إلى قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة.	5
درجة مرتفعة	06	0.944	3.67	يساهم التدريب في قدرة العامل على ابتكار اساليب جديدة وفعالة في العمل.	6
درجة مرتفعة	04	1.035	3.83	تمكن العاملين من خلال التدريب من متابعة ومسايرة التطورات الجديدة في مجال العمل.	7

درجة مرتفعة	05	1.365	3.74		يساهم التدريب في زيادة الرغبة والدافعية لدى العاملين في تعلم ما هو جديد في تخصصهم.	8
مطبقة بدرجة مرتفعة		0.81356	3.8618		أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لـإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف سميلة-بلغ: 3.1667 وبالانحراف معياري بلغ 0.44242 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء العاملين هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة وإن معظم موافقتهم على عبارات محور أداء العاملين هي بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين أدنى قيمة بلغت: 3.61 و أعلى متوسط حسابي بلغ: 4.16 حيث انه يؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة والقدرة في العمل بدرجة مرتفعة بالجامعة محل الدراسة وهذا ما تظهره إجابتهم على عبارة رقم 23 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها، كما انه تبين لنا أنه يساهم التدريب في الرفع من معارف ومهارات العاملين وهذا بدرجة مرتفعة ما تظهره إجابتهم على عبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 4.12 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها، كما ظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة "يساهم التدريب في زيادة السرعة في إنجاز المهام والأعمال كان بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابتهم على عبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 3.87 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها، واحتلت العبارة رقم 25 " التدريب يؤدي إلى قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة " المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.61.

### **المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختيار فرضيات الدراسة**

ما سبق وبالاعتماد على مخرجات التطبيق الإحصائي المستخدم في تحليل المعطيات نختبر عدم صحة الفرضيات المطروحة.

### الفرع الأول) اختبار الفرضيات الفرعية:

❖ اختبار الفرضية الأولى:

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla".

لاختبار الفرضية تقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلى:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بالصوف "مilla".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاحتياجات التربوية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla".

جدول رقم (22): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى

مستوى المعنوية (SIG)	(T) (T-Test)	نوع الانحدار	معنوية العلاقة بين المتغيرين				نوع العلاقة	المتغير المستقل
			مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)		
0.000	7.254	0.808	0.000	52.620	0.645	0.803		أداء العاملين الاحتياجات التربوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05):

✓ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=52.620$ ) وهي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (الاحتياجات التربوية وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=7.254$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لبعد الاحتياجات التربوية وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاحتياجات التربوية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla".

ب- تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار B :

✓ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.803$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن

بعد الاحتياجات التدريبية تأثراً إيجابياً على درجات تحسن أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات توفير بعد الاحتياجات التدريبية يعقبه زيادة في تحسن أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla".

✓ تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2 = 0.645$ ، يتضح بأن بعد الاحتياجات التدريبية يفسر (فعاليته) بـ 64.5 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تحقيق أداء العاملين بجامعة محل الدراسة.

✓ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.808$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تحسين بعد الاحتياجات التدريبية بالجامعة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسن أداء العاملين بقيمة 0.808 وحدة.

#### ❖ اختبار الفرضية 02:

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

**جدول رقم (23):** يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية

مستوى المعنوية	(T)	معامل الانحدار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات
			مستوى المعنوية	المعنوية	F قيمة	المحسوبة	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	5.186	0.772	0.000	26.898	0.481	0.694	المتغير التابع	المتغير المستقل
							أداء العاملين	تصميم البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05):

✓ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=26.898$ ) وهي دالة احصائية لأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تصميم البرامج التدريبية وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=5.186$ ) وهي دالة احصائية حيث أن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائي) لبعد تصميم البرامج التدريبية عند مستوى معنوية.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla".

ب- تفسير لقيم معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار B :

✓ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.694$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تصميم البرامج التدريبية له تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق لبعد تصميم البرامج التدريبية يعقبه تحسن أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

✓ تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2 = 0.481$  ، يتضح بأن بعد تصميم البرامج التدريبية تفسر (فعاليتها) بـ 48.1 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تحسن أداء العاملين.

✓ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.772$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعد تصميم البرامج التدريبية بالجامعة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسن أداء العاملين بقيمة 0.772 وحدة.

### ❖ اختبار الفرضية 03:

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "Milla".

جدول رقم (24): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				بيانات العينة	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار (r)	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.004	3.163	0.506	0.004	10.007	0.257	0.507	تقييم البرامج التدريبية	تقييم البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05):

✓ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=10.007$ ) وهي دالة احصائيا لأن قيمة  $SIG=0.004$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=3.163$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.004$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) بعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بعد تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "مilla"

ب- تفسير لقيم معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار B :

✓ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.507$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تقييم البرامج التدريبية له تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد تقييم البرامج التدريبية يعقبه تحسن أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلاً.

- ✓ تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $0.257 = R^2$ ، يتضح بأن بعد تقييم البرامج التدريبية يفسر (فعاليته) بـ 25.7% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة وفقاً لأراء المستجوبين في هاته الجامعة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- ✓ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.506$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تجسيد تصميم البرامج تدريبية بالجامعة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن أداء بقيمة 0.506 وحدة.

#### الفرع الثاني) اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "ميلا."

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "ميلا."

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف "ميلا."

جدول رقم (25): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع	المتغير المستقل	
0.000	5.724	0.825	0.000	32.759	0.530	0.728	أداء العاملين	التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05):
- ✓ معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت  $F_{cal}=32.759$  وهي دالة احصائية لأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى

الدالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التدريب وأداء العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05

✓ معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار T-Test (T) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=5.724$ ) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للتدريب على أداء العاملين بالجامعة محل الدراسة على عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب على أداء العاملين بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

ب- تفسير القيم معامل الارتباط بيرسون ( $r$ )، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار B :

✓ تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $r=0.728$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التدريب له تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق دورات تدريبية يعقبه زيادة في تحسن أداء العاملين بالجامعة محل الدراسة.

✓ تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ  $R^2 = 0.530$ ، يتضح بأن التدريب تفسر (فعاليته) بـ 53.0 % من التغيرات التي تحدث في تحسن أداء العاملين وهذا لأراء المستجيبين في هاته الجامعة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

✓ تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.825$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التدريب بـ بالجامعة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسن أداء العاملين بقيمة 0.825 وحدة.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستماراة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستماراة محوريين أساسين هما المحور الأول التدريب المحور الثاني أداء العاملين، وعند استرجاع الاستماراة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS"، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية الالزمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتقسيرها توصلنا إلى أنه: توجد مساهمة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05$ ) للتدريب من خلال احتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتقديم البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ولاية ميلة.

# **الخاتمة**

## الخاتمة:

يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات لأهميته في تنمية المورد البشري الذي يعد رأسمال بشري وفكري تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية لمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة، فالتدريب في حد ذاته يمثل استثمار مربحا فهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة، ونظرا لأهميته ارتأينا معالجة هذا الموضوع من أجل معرفة دوره في تحسين أداء الموارد البشرية واخترنا جامعة عبد الحفيظ بالصوف بميلة نموذجا باعتبارها تولي اهتماما بالعملية التدريبية في تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية.

ولقد توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع في الجانب النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج، الاقتراحات والتوصيات يمكن إدراجها كما يلي:

### أولا) النتائج:

#### ❖ نتائج الجانب النظري:

- ✓ أصبح اليوم نشاط التدريب في المؤسسة حتمية استراتيجية بدلا من عملية اختيارية وكذلك استثمار حقيقيا في رأس المال البشري.
- ✓ إن نشاط التدريب في المؤسسة يحتل مكانة هامة وأساسية في إدارة الموارد البشرية سواء كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة.
- ✓ الهدف من وراء العملية التدريبية هو تنمية معارف و تطوير مهارات الأفراد.
- ✓ نجاح العملية التدريبية متوقف على نجاح خطواتها بدء من تحديد الاحتياجات إلى غاية تنفيذها وتقيمها.
- ✓ يتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد الأهداف التدريبية وكذلك الأساليب المناسبة مع اختيار المدربين والمتدربين عملية تقييم لا تتم فقط بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وإنما تتم كذلك في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ يعد البرنامج التدريبي الفعال ترجمة صادقة لاحتياجات الفعلية للموارد البشرية.
- ✓ إن عملية التقييم تسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك النظرة والرؤية المستقبلية لوضعها.

#### ❖ نتائج الفصل التطبيقي:

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ للتدريب دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية جامعة عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

- ✓ توجد مساهمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ولاية ميلة.
- ✓ توجد مساهمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد البرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ولاية ميلة.
- ✓ توجد مساهمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بعد تقييم البرامج التدريبية على تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة عبد الحفيظ بوصوف ولاية ميلة.

ثانياً) الاقتراحات:

- ✓ يجب أن تمنح المؤسسة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية لجميع عمال المؤسسة.
- ✓ برمجة دورات تدريبية تتماشي مع رغبة العاملين من خلال إعطاء فرصة لإبداء رأيهم حول ما يفضلون من برامج تدريبية.
- ✓ يجب أن تعمل المؤسسة على استخدام أساليب متعددة وحديثة في الدورات التدريبية.
- ✓ يجب أن تبرمج المؤسسة دورات التدريبية في فترة زمنية مناسبة للعاملين.
- ✓ يجب أن تعمل المؤسسة على تكيف البرامج التدريبية مع المستجدات والتطورات التكنولوجيا.
- ✓ يجب أن تعتمد المؤسسة على مدربين لهم كفاءة ومؤهلات تتماشي مع الفئة العمالية المستهدفة.
- ✓ يجب أن تعمل المؤسسة على برمجة الدورات التدريبية في الأماكن المناسبة والملائمة.
- ✓ على المؤسسة برمجة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة ومع تقييم مستمر للبرامج التدريبية من أجل أن تكون فعالة.

ثالثاً) التوصيات:

- ✓ الاهتمام بالتحديد الدقيق والجيد للاحتجاجات التدريبية، الوسائل المتاحة واختيار المدربين والمتدربين.
- ✓ استخدام وسائل للتدريب حديثة ومتعددة وأكثر فعالية من الوسائل التقليدية.
- ✓ أن تبرمج الدورات التدريبية تتناسب وطبيعة العمل الذي يقوم به العمال في المؤسسة.
- ✓ الاستعانة بمؤسسات رائدة مختصة في تدريب العمال لها إمكانيات تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها من الدورة التدريبية.
- ✓ وضع تحقيقات للعمال الذين يتم استدعائهم للدورات التدريبية حتى تولد لدى العمال رغبة وجدية في التدريب.

# **المراجع**

## قائمة المراجع

❖ الكتب:

- ✓ أبو زيد، محمد خير سليم، *أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss*، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- ✓ أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- ✓ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الادارة المعاصرة في رأس المال الفكري، جامعة زقازيق، القاهرة، مصر، 2004.
- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 1986.
- ✓ أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005.
- ✓ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية، 2004.
- ✓ أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- ✓ البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، ايتراك للطباعة والنشر ، القاهرة، مصر ، سنة 2009.
- ✓ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للطباعة والنشر ، لبنان ، 2008.
- ✓ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1997.
- ✓ بلوط حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2005.
- ✓ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيжи، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002.
- ✓ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- ✓ درة عبد الباري ابراهيم، الصباغ زهير نعيم، سلسلة ادارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ✓ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر ، 2000.
- ✓ زوليف مهري حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي ، مصر ، 2003.
- ✓ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن ، 2007.
- ✓ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر ، 2003.

- ✓ سمحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- ✓ سهيلة محمد عباس وعلى حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- ✓ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ✓ السيد عليوة، تربية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- ✓ صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، سنة 2013.
- ✓ صفوتو فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، الطبعة السادسة، 2007.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- ✓ صلاح عباس، تربية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- ✓ الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- ✓ الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- ✓ عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- ✓ عائدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى، دارسة حالة جامعة تعز، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. اليمن، 2008.
- ✓ عبد الباري ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
- ✓ عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، دار الشباب الجامعية، الأردن، 2010.
- ✓ عبد الوهاب علي محمد، خطاب عايده سيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1993.
- ✓ العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الاداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية الادارية، القاهرة، مصر، 2001.

- ✓ عقلی عمرو صيفی، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيжи)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
- ✓ علي الغربي وأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، القاهرة، مصر، 2007.
- ✓ غربي علي وأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2007.
- ✓ ماريو هاينز، إدارة الأداء إدارة البحث، ترجمة: محمد مرسي وأخرون، السعودية، سنة 1988.
- ✓ مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتدريب، مصر، 2007.
- ✓ محمد الصRFI، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 209.
- ✓ محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حرس الدولية للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، سنة 2006.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر ، 2003.
- ✓ محمد عبد الحليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر ، الاسكندرية، 2010.
- ✓ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، مكتبة الأنجل المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
- ✓ مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2004.
- ✓ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- ✓ الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجذلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
- ✓ نائل عبد الحافظ عوالمه، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفنى، الأردن، 1995.
- ✓ نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- ✓ الهبيتي خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2005.

❖ البحوث والدراسات:

- ✓ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2007.
- ✓ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006.
- ✓ صالح بن سعد الريح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الرياض، السعودية، 2004.
- ✓ صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقدير الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2002.
- ✓ عصماوي، صدّيني، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، مذكرة لنيل متطلبات الماستر في علوم التسيير، جامعة مغنية، تلمسان، 2016.
- ✓ عمراوي نور الهدى، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- ✓ يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- ✓ ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء، رسالة ماجيستر في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
- ✓ نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009.
- ✓ بن عيشي عمار، البرامج والتدريب ودورهما في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- ✓ بوعربيوة الريبيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2007.

❖ المجالات والملتقيات

- ✓ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.

- ✓ إلياس غقال، ميلود ببني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى وطني حول التطور المهني للكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، يومي 14/15 ماي 2012.
- ✓ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12/13 ماي 2010.

❖ المواقع الإلكترونية

- ✓ [www.center-univ-mila.dz](http://www.center-univ-mila.dz)
- ✓ <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php>
- ✓ <https://sotor.com/>

# **الملاحق**

## الملحق

❖ أولاً) الاستمارة:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيانه بحث خاصة بذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

الدكتور ركيمه فارس

بوزيان يوسف

بن عامر يوسف إسلام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته والصلوة والسلام على اشرف المرسلين.

السيد (ة) الفاضل (ة)، في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل شفافية ومسؤولية للوصول لنتائج تشي هذا البحث عن طريق بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيط سيادتكم علما أن المعلومات التي ستتدلون بها ستعالج بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**القسم الأول: البيانات الشخصية.**

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين بغرض تحليل النتائج المحصل عليها لذا نرجو منكم التكرم بالجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختبارك.

**(1) الجنس:**

أنثى

ذكر

**(2) العمر:**

من 31 إلى 40 سنة

أقل من أو يساوي 30 سنة

51 سنة فما فوق

من 41 إلى 50 سنة

**(3) المؤهل العلمي:**

دكتوراه

ماجستير

ماستر

**(4) سنوات الخبرة:**

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من أو يساوي 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

**(5) عدد الدورات التدريبية:**

دورتان تدريبيتان

دورة تدريبية واحدة

أكثر من ثلاثة دورات تدريبية

ثلاثة دورات تدريبية

**القسم الثاني: محاور الاستبيان.**

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، بوضع العلامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	بشدة موافق موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: التدريب.</b>		
<b>أولاً) الاحتياجات التدريبية.</b>		
01	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل.	
02	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل.	
03	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض تغيير بعض السلوكيات للعاملين.	
04	تحدد الاحتياجات التدريبية بما يتاسب مع عدد العاملين المحاجين للتدريب.	
05	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعامل بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء.	
06	يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير المهارات في المؤسسة.	
07	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة للعمال.	
<b>ثانياً) تصميم البرامج التدريبية.</b>		
08	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لأهداف محددة.	
09	يصمم برنامج التدريب بناء على تقييم أداء العاملين.	
10	محظى البرنامج التدريبي يتواافق مع طبيعة ومتطلبات عملك.	
11	محظى البرامج التدريبية يتاسب مع مؤهلاتك ومستوى العلمي.	
12	الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين.	
13	الوقت المخصص للتدريب كافي لهم واكتساب المهارات المرجوة من التدريب.	
14	الدورات التدريبية الخارجية تساعد على تطوير مهاراتك.	
15	أساليب ووسائل التدريب في المؤسسة متنوعة.	
16	المدربون الذين يتم اختيارهم للوقوف على البرنامج التدريبي يعتبرون أكفاء.	

الرقم	العبارة	بشدة	غير موافق	محайд	موافق	موافق بشدة
<b>ثالثا) تقييم البرامج التدريبية.</b>						
17	هناك مقارنة لمعلومات ومهارات المترتب قبل وبعد التدريب.					
18	يتم تقييم فعالية التدريب بعد الانتهاء من التدريب.					
19	تقييم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين.					
20	يتم دراسة وتقييم فعالية البرنامج التدريبي بصفة دورية.					
21	هناك تقييم أثناء العمل لمعرفة مدى اكتساب المترتب للمهارات والمعلومات التدريبية.					
<b>المحور الثاني: أداء العاملين.</b>						
22	يساهم التدريب في زيادة السرعة في إنجاز المهام والأعمال.					
23	يؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة والقدرة في العمل.					
24	يساهم التدريب في الرفع من معارف ومهارات العاملين.					
25	التدريب يؤدي إلى قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة.					
26	يساهم التدريب في قدرة العامل على ابتكار اساليب جديدة وفعالة في العمل.					
27	تمكن العاملين من خلال التدريب من متابعة ومسايرة التطورات الجديدة في مجال العمل.					
28	يساهم التدريب في زيادة الرغبة والدافعية لدى العاملين في تعلم ما هو جديد في تخصصهم.					

## ❖ ثانياً) مخرجات التطبيق الإحصائي spss :

## نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول_المحور	,203	31	,142	,836	31	,167

a. Lilliefors Significance Correction

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثاني_المحور	,207	31	,072	,850	31	,151

a. Lilliefors Significance Correction

## قييم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	31
	Excluded <sup>a</sup>	0
Total		100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,817	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,822	9

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,803	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,922	21

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,863	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's

Alpha	N of Items
,941	28

**صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة****Correlations**

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الأول_محور
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	,757 **	,788 **	,930 **
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,757 **	1	,718 **	,895 **
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31
الثالث_البعد	Pearson Correlation	,788 **	,718 **	1	,918 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31
الأول_محور	Pearson Correlation	,930 **	,895 **	,918 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		الأول_محور	الثاني_محور	كل_الاستبيان
الأول_محور	Pearson Correlation	1	,728**	,920**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	31	31	31
الثاني_محور	Pearson Correlation	,728**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	31	31	31
كل_الاستبيان	Pearson Correlation	,920**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	31	31	31

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**خصائص عينة الدراسة****الجنس**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	6	19.4	19.4
	أنثى	25	80.6	80.6
	Total	31	100.0	100.0

**العمر**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	28	90.3	90.3
	سنة 40 إلى 31 من	2	6.5	96.8
	سنة 50 إلى 41 من	1	3.2	100.0
Total		31	100.0	100.0

**العلمي\_ المؤهل**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماستر	28	90.3	90.3
	دكتوراه	3	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0

### سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 تساوي أو من أقل	26	83.9	83.9	83.9
	سنوات 10 إلى 6 من	1	3.2	3.2	87.1
	سنة 15 إلى 11 من	1	3.2	3.2	90.3
	سنة 15 من أكثر	3	9.7	9.7	100.0
Total		31	100.0	100.0	

### عدد الدورات التدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	واحدة تدريبية دوره	18	58.1	58.1	58.1
	تدريبية دورتان	6	19.4	19.4	77.4
	تدريبية دورات ثلاث	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

### الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة

#### Statistics

N	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	الأول_البعد
Valid	31	31	31	31	31	31	31	31
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,6129	3,7097	3,3226	3,2581	3,7419	3,7742	3,5806	3,5714
Std. Deviation	,98919	1,16027	1,01282	1,18231	1,21017	1,30919	1,28515	,80812

#### Statistics

N	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	الثاني_البعد
Valid	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7419	3,6774	3,7097	3,5806	3,2903	3,0000	4,1290	2,9677	3,4194	3,5018
Std. Deviation	1,12451	1,04521	1,03902	,99244	1,1602	1,39044	1,02443	1,25124	1,14816	,73079

Statistics						
	R1	R2	R3	R4	R5	الثالث_البعد
N	Valid	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,4194	3,3871	3,5484	3,2258	3,7097	3,4581
Std. Deviation	1,33602	1,08558	1,05952	1,05545	,86385	,81518

Statistics								
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	الثاني_المحور
N	Valid	31	31	31	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8710	4,1613	4,1290	3,6129	3,6774	3,8387	3,7419	3,8618
Std. Deviation	1,14723	,89803	,95715	1,25638	,94471	1,03591	1,36547	,81356

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the
			Square	Estimate
1	,803 <sup>a</sup>	,645	,632	,49323

a. Predictors: (Constant), الأول\_البعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,801	1	12,801	52,620 ,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,055	29	,243	
	Total	19,856	30		

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول\_البعد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,975	,408		2,391	,024
	الأول_البعد	,808	,111	,803	7,254	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Estimate
			Square	Estimate	
1	,694 <sup>a</sup>	,481	,463	,59601	

a. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,555	1	9,555	26,898	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,302	29	,355		
	Total	19,856	30			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,157	,532			2,174	,038
	الثاني_البعد	,772	,149	,694		5,186	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the	Estimate
			Square	Estimate	
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,231	,71347	

a. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1    Regression	5,094	1	5,094	10,007	,004 <sup>b</sup>
Residual	14,762	29	,509		
Total	19,856	30			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1    (Constant)	2,114	,567		3,726	,001
الثالث_البعد	,506	,160	,507	3,163	,004

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the Estimate	
			Square		
1	,728 <sup>a</sup>	,530	,514	,56702	

a. Predictors: (Constant), الأول\_المحور

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1    Regression	10,533	1	10,533	32,759	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,324	29	,322		
Total	19,856	30			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول\_المحور

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1    (Constant)	,965	,516		1,868	,072
الأول_المحور	,825	,144	,728	5,724	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور