



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

العنوان :

## دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية الرابطة ببرج بوعريرج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( مهني ) في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

من إعداد :

فراحتية العيد

❖ بلقروم نعاة

❖ سي محمد سليم

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	براهيمي نادية
مقررا و مشرفا	أستاذ التعليم العالي	فراحتية العيد
ممتحنا	أستاذة محاضرة أ	غلاب فاتح

السنة الجامعية : 2024/2023

## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [سورة التوبة 105] صدق الله العظيم.

وكما قال عماد الدين الأصفهاني :

والله إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده : " لو غير هذا لكان أحسن...  
ولو زيد هذا لكان يستحسن ... ولو قدم هذا لكان أفضل ... ولو ترك هذا لكان أجمل...

وهذا من أعظم العبر وهو دليل استيلاء النقص على جملة البشر .

نريد الصّمت كي نمضي ولكن فضل البعض ينطقنا

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا وسدد خطانا لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو من  
الله عز وجل أن نكون وفقنا في ذلك .

نتقدّم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور الفاضل " فراحية العيد " الذي أشرف  
على بحثنا المتواضع فأمدّنا بسديد النصائح وتابعنا حتّى نضجت الثمرة ، وكان لنا عوناً في  
مشوارنا هذا وخير دليل وموجّه وناصح .

ولا تقوتنا الفرصة أن نتقدم بالشكر لأساتذة قسم علوم التسيير عامّة وأساتذة إدارة الموارد البشرية  
خاصة.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله ويحفظ أمره، وأن يغمر  
قلوبنا بمحبّته ويرضى علينا.

## إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من أحمل اسمه بكلّ افتخار ... إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهّد لي طريق العلم ... إلى القلب الكبير ... إلى أبي العزيز أطل الله في عمره وأمدّه الصّحة والعافية.

إلى من أوصانا الله ببرها ... إلى من كان دعاؤها سرّاً ناجحي ... إلى أمّي أطل الله في عمرها وحفظها من كلّ شرّ.

إلى سندي وقوّتي وداعمي في الحياة " مراد " .

إلى من جعل لهذه الدّنيا معنى وأضفى عليها جوّاً ملؤه الحبّ والسّعادة أخي الصّغير « بدر الدين »

إلى إخوتي وأخواتي الأعزّاء .

إلى أبناء وبنات أخواتي الكتاكيت الصّغار : " رهف ، يقين ، يزن إبراهيم و شهاب " .

إلى صديقتي وأختي العزيزة "حمادوش حبيبة".

إلى كلّ الأهل و الأقارب.

إلى كلّ الأصدقاء و الصّدقات.

إلى تلاميذي الأعزاء .

إلى زملائي طالبة ماستر -2 تخصّص موارد بشريّة دفعة 2024/2023.

إلى كلّ نسيتّه أناملّي وتذكّره قلبي.

إلى كلّ طالب عمل.

إلى زميلي سليم الذي شاركني هذا العمل.

وفي الأخير إلى كلّ من عشت معهم أحلى أوقاتي وتمنّوا لي النّجاح.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
—	شكر وعرفان
—	إهداء
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية
12	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
16	المطلب الرابع: طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
19	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: عملية تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الرابع: مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية
28	خلاصة الفصل الأول

30	الفصل الثاني: التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية التدريب
31	المطلب الأول: تعريف التدريب
32	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
33	المطلب الثالث: أنواع التدريب
37	المطلب الرابع: أساليب ومجالات التدريب
40	المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها
40	المطلب الأول: مراحل وطرق التدريب
47	المطلب الثاني: مكونات النظام التدريبي
48	المطلب الثالث: مسؤوليات عملية التدريب والظروف التي تستدعيها
50	المطلب الرابع: عوامل نجاح عملية التدريب ومعيقاتها
52	المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
52	المطلب الأول: مساهمة التدريب في زيادة معارف ومهارات المورد البشري
53	المطلب الثاني: مساهمة التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري
54	المطلب الثالث: مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين
55	المطلب الرابع: مساهمة التدريب في تحقيق الجودة الشاملة
57	خلاصة الفصل الثاني
58	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية الرابطة بولاية برج بوعريريج
59	تمهيد
60	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن البلدية وموقعها وطابعها الجغرافي
60	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
61	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
68	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لعينة ومحاور الاستبيان
68	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
73	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
79	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

79	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأساسية الأولى والفرضيات الفرعية
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأساسية الثانية والفرضيات الفرعية
90	خلاصة الفصل الثالث
91	الخاتمة
94	قائمة المراجع
99	الملاحق

## قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
67	التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التدريب	الشكل (1)
67	توزيع متغير أداء الموارد البشرية	الشكل (2)
68	توزيع العينة حسب متغير الجنس	الشكل (3)
69	توزيع العينة حسب متغير العمر	الشكل (4)
70	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	الشكل (5)
71	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	الشكل (6)
72	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (7)
80	لوحة انتشار التوزيع متغير البرامج التدريبية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة.	الشكل (8)
81	لوحة انتشار التوزيع متغير الأساليب التدريبية الحديثة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.	الشكل (9)
82	لوحة انتشار التوزيع متغير نتائج التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.	الشكل (10)
83	لوحة انتشار التوزيع متغير تقييم التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	الشكل (11)
84	لوحة انتشار التوزيع متغير التدريب و أداء الموارد البشرية في المؤسسة	الشكل (12)

## قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
جدول (1)	طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان ( سلم ليكارت الخماسي)	64
جدول (2)	علاقة كلّ بعد من أبعاد محور التدريب بالدرجة الكلية	64
جدول (3)	معامل ثبات محور التدريب بطريقة الاتساق الداخلي	65
جدول (4)	علاقة كل عبارة من عبارات محور أداء الموارد البشرية بالدرجة الكلية	65
جدول (5)	معامل ثبات محور أداء الموارد البشرية بطريقة ألفا كرومباخ	66
جدول (6)	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين	66
جدول (7)	توزيع العينة حسب متغير الجنس	68
جدول (8)	توزيع العينة حسب متغير العينة	68
جدول (9)	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	70
جدول (10)	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	71
جدول (11)	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	72
جدول (12)	المقياس الخماسي لتحديد درجات الموافقة على كل عبارات الاستبيان	73
جدول (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات بعد البرامج التدريبية	73
جدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات بعد الأساليب التدريبية الحديثة	74
جدول (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات بعد نتائج التدريب	75
جدول (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات بعد تقييم التدريب	76
جدول (17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد محور التدريب	77
جدول (18)	الانحدار بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	79
جدول (19)	الانحدار بين الأساليب التدريبية الحديثة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	80
جدول (20)	الانحدار بين نتائج التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	81
جدول (21)	الانحدار بين تقييم وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	83
جدول (22)	الانحدار بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة	84



85	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير الجنس	جدول (23)
86	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس	جدول (24)
86	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (25)
87	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول (26)
87	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	جدول (27)
88	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير الوظيفة المشغولة	جدول (28)
89	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير العمر	جدول (29)

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من بين أهم موارد المؤسسة باعتبارها المستخدمة والمسيرة لباقي الموارد الأخرى المكونة لها، كما أنّ نجاح أي مؤسسة راجع لما تحوزه من موارد بشرية تتسم بالقدرة على مسايرة التغيرات البيئية التي أبرزت تحديات لإدارة الموارد البشرية بشكل مباشر.

ونظرا لهذه التغيرات والتعقيدات وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وجدت المؤسسة نفسها تتنافس ليس فقط المنافسة المباشرة بل أصبحت تتنافس على متغيرات المنافسة غير المباشرة وبالأخص المورد البشري صاحب الكفاءة العالية والأداء المتميز.

إنَّ الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة يتطلب انتهاج سياسات وآليات فعالة تضمن تطويرها والحفاظ عليها، ويعتبر التدريب من بين السياسات المهمة في أيِّ مؤسسة اقتصادية لدوره في إكسابهم المهارات الضرورية وتطوير قدراتهم نحو تحقيق الهدف، ومن المؤكَّد أنَّ نجاح سياسة التدريب مرتبط بمدى نجاعة وقوة البرامج التدريبية المعتمدة من طرف المؤسسة .

## أولاً: طرح الإشكالية

إنَّ التدريب يساهم بشكل كبير في إكساب الفرد معلومات وخبرات وقدرات جديدة وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ويترتب على ذلك إحداث تغيرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اكتسابهم للصفات التي تؤهلهم لتحقيق الذات وقد تؤدي بهم إلى تحمل مسؤوليات أكبر والوصول إلى مناصب أعلى، وتختلف الطريقة المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف، ويؤثر في ذلك المستوى الوظيفي للأفراد وخبراتهم ومستوى ثقافتهم، بالإضافة إلى أهداف المؤسسة المسطرة والظروف البيئية التي تنشط بها.

ومما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي :

ما دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببيرج بوعريرج ؟

وتتدرج ضمن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بأداء الموارد البشرية ؟
- ما هو مفهوم التدريب وما علاقته بأداء الموارد البشرية ؟
- كيف يؤثر التدريب على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريج ؟

### ثانياً: الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضية العامة التالية :

هناك دور للتدريب في تنمية أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة بـبرج بوعريريج.

وللإجابة على الإشكالية تم بصياغة الفرضيتان الأساسيتان التاليتان:

**الفرضية الأساسية الأولى:** للتدريب دور في تنمية أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعرييج.

وتتدرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- للبرامج التدريبية دور في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة .
  - 2- للأساليب التدريبية الحديثة دور في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة .
  - 3- لنتائج التدريب دور في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة .
  - 4- لتقييم التدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الأساسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة ) من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريريج

### ثالثاً: أهمية البحث

نرجو أن يلقي بحثنا الأهمية التالية :

- أن يكون مرجعا مفيدا للطلبة وإثراء المكتبة الجامعية .
- أن يكون كافيا وشاملا في إبراز ضرورة الاعتناء بسياسة التدريب في المنظمة .
- تحسين المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة بالدور الفعال للتدريب وضرورة مواكبة التطورات العالمية .

#### رابعاً: أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة.
- تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب الفعال ومدى فعاليته .
- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بلدية الرابطة

ببرج بوعريرج

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ما دفعنا إلى اختيار موضوع البحث الأسباب التالية:

- اعتقادنا بأهمية العنصر البشري بالمنظمة ، فهو المورد الذي نتوقف عليه كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقاؤها.



**2/ المجال الزمني :** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التربص الميداني بالبلدية من أجل الدراسة الاستطلاعية في بداية شهر **أفريل سنة 2024** وهي التي تساعد الباحث في إجراء المسحة الأولى بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دراسة الظروف المحيطة بالظاهرة المراد دراستها.
  - التعرف على الفرضيات و إخضاعها للبحث العلمي.
  - التعرف على مكان إجراء الدراسة .
- و في الأخير تم ضبط الفرضيات وتحديد صيغة أدوات الدراسة.
- تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط التدريب بتنمية الموارد البشرية من طرف الباحثين.
  - تم إجراء الدراسة على مدى شهرين سنة 2024.
  - توزيع الاستبيان في الأسبوع الثاني من شهر ماي 2024.

## تاسعا: هيكلية البحث

من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي ورفع الغموض عن موضوع البحث والوصول إلى إبراز كيف يؤدي التدريب الجيد إلى تنمية أداء الموارد البشرية ومن اجل تحقيق الأهداف المرجوة ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، تناولنا في **الفصل الأول** الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية، المبحث الأول :ماهية التدريب، أما المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها، و المبحث الثالث : مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان دراسة دور التدريب تنمية أداء الموارد البشرية في بلدية الرابطة بلدية الحمادية ولاية برج بوعرييج، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول: نبذة تاريخية عن البلدية وموقعها وطابعها الجغرافي، والمبحث الثاني: التحليل الإحصائي لعينة ومحاور الاستبيان، أما المبحث الثالث فخصص لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- تمهيد
- المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية .
- خلاصة الفصل الأول

### تمهيد:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة فالاهتمام بالموارد البشرية أدى على ظهور إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نظرة المؤسسة للموارد البشرية باعتبارها المورد الأكثر أهمية والذي يعوض النقص في بعض الموارد المادية الأخرى، خاصة في الدول النامية، ولا تتحقق أهمية العنصر البشري حتى تهتم المؤسسة بأدائه كونه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين وبالتالي فتقييم أداء الأفراد هو الوسيلة التي من خلالها تتم معرفة جوانب القوة والضعف لديهم، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.



### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية :

تحتل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مكانة هامة لدورها في الحصول على موارد بشرية كفأه والحفاظ عليها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المطلبين الأول والثاني، أما المطلبين الثالث والرابع سنتطرق إلى أهداف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يرى معظم المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل عن باقي الوظائف ، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.<sup>1</sup>

- وعرفت أيضا بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>2</sup>
  - كما تعرف على أنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".
  - أو هي العملية التي يتم بموجبها استقطاب وتسيير شؤون الأفراد في المؤسسة قصد توحيد جهودهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>
- ومما سبق يمكننا تقديم التعريف التالي:

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يهتم بالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة وتحقيق التنسيق بين الأفراد والمهام التي اسند تاليهم، كما يهتم بتوجيه ومراقبة الأفراد في أداء أعمالهم.

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد وتقوم بتطوير مهاراتهم فيها .
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية .
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .

<sup>1</sup>- د. صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الإسكندرية ص 19.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق عمان 1996 ص: 27

<sup>3</sup>- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منضور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى عمان 1994 ص: 10

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف<sup>1</sup>.
- زيادة مقدرة المنظمة عن جذب أفضل الأفراد للعمل والاحتفاظ بها.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- إدارة الاستقطاب، وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والاختيار الجيد للعاملين تؤدي إلى الاختيار والتعيين الأفضل للأفراد في الوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات<sup>2</sup>.
- وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وهذا نظرا للأهمية التي يلعبها في إدارة الموارد البشرية والتي تكمن في الاختيار الأحسن للأفراد العاملين في المؤسسة، ولكي تستطيع المؤسسة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح لا بد أن يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل عضو من أعضائها، كما يجب أن يكون الوصف والتوظيف للوظائف دقيقا لأنها تصعب عملية فرز الوظائف في المؤسسة التي تحل بالوجه الأمثل، وتكون الوظائف المتاحة في الهيكل التنظيمي هي نفسها ما تحتاج إليها تلك المؤسسة، كما تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية :

يكمّن الهدف الأساسي لتسيير الأهداف في المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم ويسد احتياجاتهم المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي<sup>4</sup>:

#### 1/ الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

#### 2/ أهداف العاملين :

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل نشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم .

<sup>1</sup>- نصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة الطبعة الثانية، دار المحمية الجزائر العاصمة، ص - 236

<sup>2</sup>- بسيوني محمد البرادعي/ تنمية مهارة تخطيط الموارد البشرية، الطبعة 1 سنة 2005 ص- 18 و 19

<sup>3</sup>- منيان عبد القادر، أهمية التدريب في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تقني سامي، تسيير إدارة الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، برج بوعريش، 2005 ص 10 .

<sup>4</sup>- محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ص- 58 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وإهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

- خلق فرص عمل جديدة .

- العدالة في الأجور والمعاملة .

- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.<sup>1</sup>

### 3/ أهداف المؤسسة :

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين وحسب المعايير الموضوعية .

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد معايير الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم .

- بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في :<sup>2</sup>

- العمل على تطوير المؤسسات والمؤسسة الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المؤسسات والمؤسسة الإدارية .

- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغباتهم .

- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية .

- إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين.

- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية .

- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية ومواردها والموظفين والإداريين والعاملين .

- وضع سياسات وخطط معلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية .

- بالإضافة إلى:

- الكفاءة والفعالية .

- التجانس .

- الاستقرار .

- تطوير وتنمية المهارات .

<sup>1</sup>- علاقي متر عبد القادر 1999 إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2 دار الزهرة للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية ص-67.

<sup>2</sup>- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2012 ص: 21-23 .

- تحقيق الانتماء والولاء .

### المطلب الرابع : تحديات إدارة الموارد البشرية :

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية وإيجاز هذه التحديات بما يلي:<sup>1</sup>

#### 1/ إدارة الجودة الشاملة :

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار في التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية :

- مساهمة العاملين .
- التمكين .
- تحقيق رضا المستهلكين .
- الوقاية بدلا من العلاج .
- الإدارة بالحقائق .
- التركيز على العمليات .
- التحسين المستمر .

#### 2/ تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوان أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية ( العالمية )، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعا للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة .

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن 2010 ص: 24 و 26 .

### 3/ التحديات التكنولوجية :

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما احدث بالمؤسسات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصر في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

### 4/ التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية ، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية ،أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة .  
إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ولذا فان البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

### المبحث الثاني : مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعتبر الأداء عامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ، ويعكس كيفية قيام الفرد بانجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة ،ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين الأفراد على اختلاف مستوياتهم ،

وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى تعريف أداء الموارد البشرية لغة واصطلاحا وإلى محدداته في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث سنتحدث عن العوامل المؤثرة على الأداء دون أن ننسى طرق وأساليب تقييم الأداء وذلك في المطلب الرابع.

### المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية :

يعرف الأداء لغة واصطلاحا بالشكل الآتي :

أولا - لغة : يعبر قاموس اللغة الفرنسية **Larousse** كلمة الأداء **performance** كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة المأخوذة من كلمة **performer** والتي تعني " أتمم " أو " أنجز " أو " **accomplir** " .

ثانيا -اصطلاحا :الأداء درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة <sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، ويمكن القول أيضا بان الأداء عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد من اجل تحقيق أهداف المنظمة <sup>2</sup>.

ويعرف نيكولاس الأداء " بأنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك" <sup>3</sup> .

كما أشار " توماس ألبرت " في هذا الصدد إلى انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو الصميم أو التفنيس ،أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع الأعمال والنتائج التي تحققت على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 ص- 115 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص- 116 .

<sup>3</sup> - عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، جامعة الدول العربية، القاهرة 2003 ص- 15 .

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ، ص26 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>1</sup>.

والأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد ، وبما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين، ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة والفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء ( تحليل الوظيفة )، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وأساليب العمل، ومعدات الأداء من حيث الكم والكيف وحتى الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى أن :

1- الأداء يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية والمالية لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>3</sup>.

2- الأداء هو السلوك الذي يعبر فيه الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويقرر من قبل الإدارة المنظمة ،وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>4</sup>.

3- الأداء هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات والأهداف التي يسعى النظام والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه يربط أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>5</sup>.

4- على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>6</sup>.

5- يعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>- سناء عبد الكريم الخناف : مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005 ص - 36 .

<sup>2</sup>- علي سلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة 1985 ص - 267 .

<sup>3</sup>- د. كمال بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية ، الطبعة الثانية ، بيروت 2000 ص- 15.

<sup>4</sup>- سناء عبد الكريم: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، مارس 2005 ص - 36 .

<sup>5</sup>- عائدة الخطاب : التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر 1989 ص - 35 .

<sup>6</sup>- احمد سيد مصطفى : إدارة البشير ( الأصول والمهارات ) ، مصر 2002 ص 415 .

<sup>7</sup>- عدي الحسين فلاح حسين: الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر، عمان 2000 ص- 231 .

### المطلب الثاني : محدّدات أداء الموارد البشرية :

للأداء محدّدات انطلاقاً من كون الأداء الوظيفي من كون الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور . فهذا يعني أنّ الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور " المهام " المنوط به<sup>1</sup> :

**1- الجهد :** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك .

**2- القدرات :** يقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته .

**3- إدراك الدور أو الأهمية :** يشير هذا المحدد إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه . ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود تكامل في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره ، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل، فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهمته<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية :

#### أولاً - الإشراف :

يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية ، وهذا ما دعمته الكثير من التجارب الدراسية ، ويعرف "هاليس" الإشراف على أنه : اختيار الشخص الصالح وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وتقدير كفاءته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، وتحقيق أفضل إصلاح في كل ما يستحقه بين المرؤوسين في الوحدة الاجتماعية ، وكل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة، حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وشمولية<sup>3</sup> .

فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على مردود المؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أنّ توفير المشرف محيطاً ملائماً عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، بث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يزيد الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب،

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ص - 115 .

<sup>2</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1996 ص - 187 .

<sup>3</sup> - بوطار قبسمة، سعود حياة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ليسانس، علم الاجتماع، جامعة المسيلة 2009-2010 ص-



## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

وبالتالي تحسين أداء العمال في المؤسسة، وقد قام العديد من العلماء بعدد كبير من التجارب والبحوث ليبرزوا اثر نماذج الإشراف في مسائل الأداء والرضا عن العمل<sup>1</sup>.

### ثانيا- الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن اجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفع لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة، فتحفيز الفرد يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيدا يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة .

فالحافز المادي إذا له تأثيره البارز على أداء العامل، فمهما يكن فكل واحد منا يعمل على تحقيق منفعة مادية معينة وعلى هذا يبقى الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا في مجالات العمل وفي كل المجتمعات مهما توفرت الاحتياجات الأساسية، ويرجع ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تسعى دوما لاقتناء اكبر قدر من ضروريات العيش والرغبة اللامتناهية لمضاعفة العائدات ورفع مستوى المعيشة كون النقود واقتناء البضائع تعبر عن نوع من الاستقلالية والحرية، وهذا ما يلاحظ على عامل العصر الحالي، إذ أصبح التباهي بالرصيد العالي من مميزات العصر، وأصبح للأغلبية حب تنمية الرصيد، كما أنّ كل الحاجات لا تقتنى إلاّ بالمال مع غلائها .

### ثالثا- ظروف العمل المادية :

يعرف " عادل حسن " الظروف المادية أو الفيزيكية للعمل بأنها التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرته الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية... الخ .

كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الظروف الفيزيكية والمادية للعمل وانعكاساتها على العامل أثناء تأديته للعمل، والأمراض المهنية المتصلة بأداء العمل، واستخلصت أنّ درجة سوء مناسبة تلك الظروف تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل قوة ارتباطه بالعمل، وبالتالي على درجة رضاه وأدائه لعمله، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة أو غير المناسبة ارتباطا تناسيبيا<sup>2</sup>.

فالعمال أيضا يتأثرون بظروف العمل داخل المصنع نتيجة التأثيرات المتمثلة في الإضاءة والتهوية والحرارة والضغط الجوي والضوضاء والتركيبات الكهربائية وتنظيم الآلات في المصنع وفقا لترتيب سليم، فإذا هيأت الظروف بشكل جيد ساهم ذلك في رضا العامل في عمله وتقل درة غيابه، وعلى العكس إذا كانت سيئة، ستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة لتعرضه للأمراض وحوادث العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، الجزائر 2003 ص( 72- 73 ).

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية 1974 ص - 105 .

<sup>3</sup> - رشوان الحسين عبد الحميد: علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005 ص- 221.

### المطلب الرابع : طرق وأساليب تحسين وتطوير الأداء

#### أولاً- مفهوم تحسين الأداء :

ويعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات العمليات الإنتاجية، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>1</sup> ويتطلب تحسين أداء العاملين توازن العناصر الأربعة التالية : الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة . لان توازن هذه العناصر يؤكد أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل ( إدارة التحسين الشامل )<sup>2</sup>.

#### - عناصر إدارة التحسين الشاملة :

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أساسية هي :

- 1 - **التوجيه :** مثل التوجيه الاستراتيجي التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل في المؤسسة .
  - 2 - **المفاهيم الأساسية :** تتميز هذه الطبقة بان أحجار بنائها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء العمل .
  - 3 - **عمليات التسليم :** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد قدرتها على التكيف وفي نفس الوقت تخفض الوقت ، الجهد و التكلفة.
  - 4 - **التأثير التنظيمي :** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة .
  - 5 - **المكافآت والاعتراف بالفضل :** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم المهام داخل البناء التنظيمي<sup>3</sup>.
- ثانياً - طرق تحسين الأداء :

توجد العديد من الخطوات التي تتبعها المنظمة لغرض تحسين أداء موظفيها، نوضحها في :

#### 1-تحليل الأداء :

هي أول خطوة تقوم بها المنظمة، حيث تمكننا من معرفة إذا كانت عندنا مشكلة في الأداء وتحديد ما بدقة واقتراح حلول لها إذا أمكن ذلك، وتتم هذه العملية من خلال تحليل بيئة العمل وتشمل :

أ- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة .

<sup>1</sup>- عبد الحكيم احمد الخزاعي: تكنولوجيا الأداء في تقييم إلى التحسين، ج 3 مكتبة ابن سينا، القاهرة-مصر 1999 ص ( 142-143 ) .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه: ص-11 .

<sup>3</sup>- عبد الحكيم احمد الخزاعي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 3 مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر 1990 ص - 11 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

ب- **الوضع الحالي الفعلي** : يصف مستوى الأداء والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا .ومن ثم تأتي عملية قياس الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب والكشف عن الفجوة في الأداء وتوصيفها بدقة، وقد تكون الفجوة مرتبطة بالأفراد أو بيئة العمل ومختلف العوائق والنتائج المرغوبة وأهداف الأداء المحددة ووصف مستوى الأداء، ومن هنا يجب حل هذه الفجوة إذا كانت تشكل مشكلة بالنسبة للمنظمة ،أما إذا كانت عبارة عن فرصة لتطوير وتحسين الأداء فيجب اقتناصها ،فالهدف الرئيسي من تحليل الأداء هو القضاء على جميع الفجوات الموجودة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 2- تحديد مصادر الأداء غير الفعال :<sup>2</sup>

توجد عدة أسباب تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

- ✓ إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- ✓ البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة .
- ✓ بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والكفاءات والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- ✓ أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها، مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد، وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد .
- ويمكن القول من ناحية أخرى أنّ القصور في الأداء قد يكون راجعا إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ✓ انخفاض الجهود والذي قد يكون راجعا إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد .
- ✓ انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل.
- ✓ معوقات خارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات.
- وأي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص في كفاءة أداء العاملين لوظائفهم وبالتالي ضعف الأداء الوظيفي ككل.

### 3- التدخلات :

<sup>1</sup>- شريف غياظ: دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير وتحسين الأداء المنظمي، مداخلة ملتقى ضمن الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 ص - 665 .  
<sup>2</sup>- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) مطبعة العشري الإسماعيلية، مصر 2009 ص- 94 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

وتتمثل في الطرق التي تستخدم من قبل المنظمة لمعالجة الخلل الموجود في الأداء (الفجوة)، وذلك بإدخال تغييرات معينة، أو بإغلاق الفجوة نهائياً أو تطوير فرصة ما، ويتم اختيار التدخلات المناسبة بطريقة علمية ودقيقة ومتكاملة وباستخدام جميع العلوم المتاحة (الإنساني، التدريب، التعليم، تطوير المنظمات، دراسة التغيير). وقد يتم وضع مجموعة متنوعة من التدخلات تشمل جوانب متعددة كالتعويضات، الترقية، الرتب، مساعدات العمل، إعادة تصميم العمل، الإشراف والتوجيه، التركيز على بيئة العمل<sup>1</sup>، وهناك بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء:

- ✓ إسناد العمليات إلى الغير .
- ✓ إدخال نظم الأعمال الالكترونية .
- ✓ الدخول في تحالفات استراتيجية .

<sup>1</sup> - شريف محمد غياث: دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير وتحسين الأداء المنظمي، مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 ص- 665 .

### المبحث الثالث : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يتطلب كل نشاط في لحظة معينة الوقوف قصد التعرف على النقائص أو الأخطاء المرتكبة في أدائه وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي القيام بالإجراءات التي من شأنها التقليل من الانحرافات أو حتى القضاء عليها من أجل توجيه النشاط نحو المسار السليم ومن ثم زيادة فعاليته وكفاءته وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف تقييم الأداء في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى معايير تقييم الأداء أما المطلب الثالث سنتطرق فيه إلى عملية تقييم الأداء ثم إلى مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية .

### المطلب الأول : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية :

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على عملية تقييم الأداء إلى إعطاء عدة مفاهيم تباينت في مضمونها والهدف من استخدامها حيث يعرف الأداء على انه :

- هو النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنميته وتطوير هذا الأداء في المستقبل<sup>1</sup> .

طبقا لهذا المفهوم فان عملية تقييم الأداء تستعمل ركنين أساسيين هم :

- قياس أداء الفرد لتحديد مدى الإسهام الذي يقدمه للمؤسسة .
- تطوير أداء الفرد عن طريق إحداث إجراءات محددة للارتقاء بمستوى أدائه وتنميته في المستقبل.

- يعرف على انه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً<sup>2</sup>.
- تقييم أداء العاملين " عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة<sup>3</sup> .
- يعرف أيضا بأنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>4</sup> .

<sup>1</sup>- محمود الخطيب : إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1 ، 2001 ص- 413

<sup>2</sup>- ارتيل بيل: إدارة تجربة خالد العامري وآخرون ، دار الفاروق، القاهرة مصر، ط1 - 2001 ص- 177 .

<sup>3</sup>- محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004 ص- 137 .

<sup>4</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001، ص- 257.

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- ويقصد كذلك بتقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها مدراء الأعمال لأي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما نريد له أن يؤدي، ويترتب على التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق ( ممتاز - جيد جدا - جيد - مقبول - ضعيف )"<sup>1</sup>.
- ومن التعاريف السابقة يمكننا القول أنّ تقييم الأداء هو " تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غاياتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ،والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة "<sup>2</sup>.
- ومفهوم شامل : هو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فال من خلال النتائج المحققة .

### المطلب الثاني : معايير تقييم أداء الموارد البشرية :

يقصد بها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء، كما تظهر في التالي<sup>3</sup> :

- 1-معايير نواتج الأداء : مثل كمية الإنتاج و جودة الإنتاج .
- 2-معايير سلوك الأداء : مثل معالجة شكاوي العمال، إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير ، المواظبة على العمل والتعامل مع الزملاء ، قيادة المرؤوسين.
- 3-معايير صفات شخصية : مثل المبادرة والانتباه، دافعية العمال والالتزام الانفعالي .

### مبادئ معايير تقييم الأداء :

هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء منها<sup>4</sup> :

- 1/يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير: عند تقييم الأداء، ولا يجب الاختصار على معيار واحد والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حيث يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد .
- 2/ يجب أن تكون المعايير موضوعية : بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات، ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينتين .

<sup>1</sup>- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر 2002 ص - 261 .

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الم الكتب الحديث، اربد الأردن 2009 ص- 102

<sup>3</sup>- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ،ط1 الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر 2001 ص- 416 .

<sup>4</sup> - George milcovich John w ,Boudreau,( humane ressourcesmanagement ),home Wood ,juin 1993

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

مثال: عدد الأمتار وعدد الأوراق المطبوعة وعدد الفساتين المطرزة وعدد الوحدات السليمة المنتجة... الخ، أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء، بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية: معالجة شكاوي العملاء وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماع بكفاءة .

**3/ يمكن اللجوء إلى المعايير الشخصية :** ذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي اقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وانه إذا توافرت به صفات معينة فان أدائه من المحتمل أن يكون ممتازا ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية: الذكاء - الانتباه - المبادرة - اللياقة والالتزام الفعلي.

### المطلب الثالث : عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

#### أولا : مراحل تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس بإتباع خطوات متسلسلة يمكن أن نتعرف عليها من خلال ما أوردته بعض الكتب على النحو التالي<sup>1</sup> :

**1- وضع توقعات الأداء :** تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية التقييم حيث يتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

**2- مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن إمكانية تنفيذ العمل بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أنّ عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل أو تقادي حدوثها مستقبلا .

**3- تقييم الأداء :** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على المستويات التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات .

**4- التغذية العكسية :** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب منه بلوغها،

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005 ص(227-228).

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير وان التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية .

5- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل .

### ثانيا: طرق تقييم الأداء:

أ/ الطرق التقليدية: وتتمثل في <sup>1</sup> :

1/ طريقة الترتيب العام : من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية لأنها معرضة للتأثيرات الشخصية .

2/ طريقة قوائم المراجعة : يستخدم المدير في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، والتي يختارها خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن قيمة معينة لكل عبارة، وتنفيذ هذه الطريقة إذا أمكن في وضع عبارات نمطية أو لكل عمل من الأعمال .

3/ طريقة التوزيع الإجباري : ويتم فيها التقييم على أساس الأداء العام للعمل ويقوم المقوم بتوزيع وترتيب الأفراد المطلوب تقييمهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي التي مفادها تحدد كما يلي:

إنّ أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لما يقل تركيزها عند الطرفين ويمكن استخدام المقوم للنسب المئوية عند توزيع الأفراد حسب كفاءتهم. مثال: ( ضعيف:10% ، مقبول:20% ، متوسط:40% ، جيد:50% ، جيد جدا:80% ، ممتاز: 100 % )

وفي هذه الطريقة يمكن إعطاء فردين أو أكثر نفس التقدير .

4/ طريقة الاختيار الإجباري : حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتكون كل صفة تتكون من زوج من الصفات تصف سلوك الفرد أما بالسلب أو الإيجاب مثلا :

- يتقن العمل ..... يعمل بجدية زوج من الصفات الايجابية .

- غالبا ما يتعب ..... يتأخر عن العمل زوج من الصفات السلبية .

<sup>1</sup> - زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للنشر والتوزيع 2001 ص (90-114) .



## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

5/ طريقة التدرج : حيث يضع المقيم تصنيفا للأداء كأن يقول أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيد ، ثم يقارن أداء الفرد وفق هذا التصنيف وفي الأخير يوضع كل فرد حسب درجة أدائه ( ضعيف ، مقبول ، ..... )

6/ طريقة التقييم ببحث الصفات :وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتي ستأخذ كأساس للتقييم وتعطى كل صفة مقياسا يتراوح ما بين صفر و عشر درجات، وتعطى التقديرات على النحو التالي : - 90% إلى 100% : يحصل على تقديرات ممتازة .

- 80% إلى 90% : يحصل على تقدير جيد جدا .

- 65% إلى 80% : يحصل على تقدير جيد .

- 50% إلى 65% : يحصل على تقدير مقبول .

- اقل من 50% : يحصل على تقدير ضعيف .

### ب/ الطرق الحديثة :

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل ومن أهم هذه الطرق :

### 1/ طريقة التدرج البياني السلوكي<sup>1</sup>:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريق التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتنظيم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من الواقع العلمي والفعلي وليست الصفات العامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي ، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة التعبير عليه كأن نقول إن الأداء متميز أو جيد أو ضعيف ، وهذا ساعد على ربط تقييمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد أثناء عملية التقييم .

### مزايا هذه الطريقة :

- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب .
- اتصافه بالموضوعية والصدق في هذا المقياس .
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة، وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية . خاصة فيما يتمثل في التحفيز والتدريب وغيرها .

### عيوبها :

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن 1999 ص (256-258) .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية وليس المحتويات الإبداعية والذهنية .

### 2/ طريقة الملاحظات السلوكية<sup>1</sup> :

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة، حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوكيات الملاحظة والمتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيّم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتماداً على النتائج المحققة فعلاً، فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.

### 3/ طريقة مراكز التقييم :

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط ، التنظيم والعلاقات الإنسانية وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات، في ضوء تحديد هذه الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتحديد أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا .

### مزايا هذه الطريقة :

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية .
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد .
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء العاملين .

### عيوبها :

- كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات .
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيراً على شخصية العامل نظراً لتركيزها على سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله .
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية .

### 4/ طريقة التقرير المكتوب<sup>2</sup> :

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية الموظف .

### عيوب هذه الطريقة :

- لا تتصف بالموضوعية بل بالرأي الشخصي للمشرف .

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر 2002 ص - 280 .

<sup>2</sup>- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة ، الإسكندرية مصر 2005، ص (220-221) .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

- لا يوجد معايير ومواصفات خاصة بهذا التقرير ومكتشوفاً ته .
- تحتاج إلى جهد ووقت كبير لإتمام هذه التقارير وخاصة إذا كان عدد العاملين كبير .

### 5/ طريقة الإدارة بالأهداف :

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل الفرد من أجل انجازه مع ما أنجز فعلاً، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

- يتم تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم تحديد الأداء على أساسها .
- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه .
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء .

### مزايا هذه الطريقة :

- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحددة في شكل كمي .
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين .

### 6/ تقييم المجموعة<sup>1</sup> :

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين ( أربعة أو أكثر )، كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء داخل إدارته .

### مزايا هذه الطريقة :

- استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى .
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الشك في التحيز الشخصي .

### عيوبها :

- أنها تأخذ الكثير من الوقت .
- لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين نظراً لأنها ليست من الطرق الكمية .

### 7/ طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>- احمد محمد غنيم : ثورة الإدارة المضادة، منهج القرن الحادي والعشرين ، المكتبة المعاصرة 1997 ص 84 .  
<sup>2</sup>- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة مصر 2003 ص 440 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لان المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الأساسي لضمان التزام العمال وارتفاعهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح .

ترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، أما نتائج العمل فهي توفر نوعين من المعلومات :

- معلومات وصفية من المديرين والزعماء والعملاء .
- معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

### مزايا هذه الطريقة :

- تقيس الأداء في صورة الجودة .
- تعتمد على التحسين المستمر في الجودة .
- تزويد العاملين بمعلومات مؤكدة حول التحسين الممكن لأدائهم .

### عيوبها :

- تعتمد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية ( المبادرة ، الإبداع ، التعاون ) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة .
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة .

## المطلب الرابع : مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية :

تعاني كثير من المؤسسات من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين وهي كما يلي<sup>1</sup> :

### 1/ مشاكل أنظمة التقييم :

- تعاني بعض المؤسسات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل :
- عدم دقة معايير التقييم ، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس ( مثل : ممتاز ، جيد و متوسط ..... ) في التمييز بين العاملين .
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال .

<sup>1</sup> - George milkovich, John w ; op . cit ; p 294 .

## فصل أول ..... الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء

### 2/ مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

من أهم هذه المشاكل ما يلي :

- ميل المديرين إلى التعميم : أي أن يتأثر بالداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل الجوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة .
- عدم فهم معايير التقييم : حيث يكون الأمر غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر .
- التساهل أو التشدد أو التوسط : يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة .
- التمييز الشخصي : يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين قد يرجع ذلك للقرابة أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

### ■ كيفية علاج مشاكل تقييم الأداء :

- لا توجد حلول لمشاكل وأسباب فشل عملية التقييم ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام للتقييم وهي<sup>1</sup> :
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة .
- وجود معايير أداء معرفة ومحددة وواضحة ومنطقية لدى جميع الوظائف .
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم لاختيار الأسلوب أو النموذج المناسب للعملية .
- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي .
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها .
- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف .
- تحفيز أصحاب الأداء المتميز، ومعاينة ومحاسبة أصحاب الأداء الضعيف .
- إقناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين به .
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة .
- التدريب المستمر للأشخاص القائمين على عملية التقييم .
- منافسة المرؤوسين بنتيجة تقييم أدائه .
- التزام مواعيد التقارير المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقده أهميتها .
- الاعتماد على عناصر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الانجاز اليومي أو الشهري أو السنوي للموظف .

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ص ( 315 - 316 - 317 - 318 ) .

### خلاصة :

تبين من خلال هذا الفصل إن إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الأنظمة والمفاهيم والمبادئ، وقد تطورت هذه المفاهيم والأنظمة عبر الزمن حتى تصبح ملائمة للمحيط والظرف الذي تعيش فيه المؤسسة، كما أنّ العنصر البشري يحتل الدور الريادي والفعال في المؤسسة، إلى جانب مختلف العناصر والعوامل الأخرى، وتوصلنا إلى أنّ تحسين الأداء، والعمل على نجاحه وفعالية تقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة ، كذلك استغلال الفرص وتجنب المخاطر يتوقف على مدى فاعلية هذه الإدارة.

كما يعتبر تقييم الأداء نظاما يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة العاملين لأعمالهم، حيث يحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلال هذه الفترة

# الفصل الثاني

## التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية

- تمهيد .
- المبحث الأول : ماهية التدريب
- المبحث الثاني : العملية التدريبية ومتطلباتها
- المبحث الثالث : مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .
- خلاصة الفصل الثاني .

### تمهيد:

تعتبر سياسة التدريب من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية كونها العملية التي تضمن تطوير الأداء وتحسينه وتوجيهه نحو الأهداف الموضوعة، وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وبرز مفاهيم إدارية حديثة مرتبطة بالموارد البشرية والرأسمال البشري والفكري، أصبح لسياسة التدريب في أي مؤسسة اقتصادية وخاصة في مؤسسات الأعمال مكانة هامة لدورها الفعال في الارتقاء بأداء مواردها البشرية وبما يضمن القدرة على مواجهة تلك التحديات من جهة أخرى، ويعتبر التدريب سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية لأنه يخضع للتخطيط وتنفيذه يتطلب خطوات لا بد من إتباعها، وأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها بتوفير عوامل نجاحه والتقليل من معوقاته، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول : ماهية التدريب .

المبحث الثاني : العملية التدريبية ومتطلباتها .

المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .



## المبحث الأول: ماهية التدريب :

يعتبر التدريب عملية أساسية في تنمية القوى العاملة بالمؤسسات والعامل الأساسي في حركتها نحو التقدم والتطور، ولإعطاء نظرة شاملة عليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى كل من تعريف التدريب في المطلب الأول ، ومبادئه في المطلب الثاني ، ثم سنتطرق إلى أنواع التدريب في المطلب الثالث، أخيرا سنتكلم عن أساليب ومجالات التدريب في المطلب الرابع .

## المطلب الأول : تعريف التدريب :

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية وكنشاط، ويعود هذا التعدد لاختلاف الزاوية التي يركز عليها كل باحث أثناء تناوله لمفهوم التدريب ومنها :

- هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله<sup>1</sup> .
  - هو نموذج خاص وعلمي من التعليم يؤدي إلى إعداد العمال لأداء أعمالهم بصورة جيدة، وهو نشاط يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وإلى رفع روحهم المعنوية وإلى زيادة ثقتهم بأنفسهم<sup>2</sup> .
  - يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين، والجماعات العامة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما تؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات<sup>3</sup> .
  - يعرف التدريب أيضا على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، ويساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا<sup>4</sup> .
- هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه، وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات مما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ص- 252 .

<sup>2</sup> - يوسف محمد قبيلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، الطبعة 2، دار عالم الكتب، الرياض السعودية 1996 ص- 10 .

<sup>3</sup> - مثال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003 ص- 216 .

<sup>4</sup> - محمد لمين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال جامعة دحلح، البليلة أكتوبر 2005 ص- 134 .

في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها<sup>1</sup> .

وبشكل عام فالتدريب "هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه، وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العامل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فتتحدد أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية" .

### المطلب الثاني : مبادئ التدريب :

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة وذلك حتى تحقق فعالية التدريب ، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>2</sup> :

✓ **الشرعية** : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة المنطقية، يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .

✓ **الهادفية** : تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتعليل ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة .

✓ **الشمولية** : يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين بها.

✓ **التدرجية** : يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا .

✓ **الاستمرارية** : يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية .

✓ **المرونة** : يجب أن يتطور نظام التدريب والتزود بالأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية<sup>3</sup> التي توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل .

✓ **ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب** : فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات ، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط مستوى الأداء وزيادة مستوى الدخل، ولا يقتصر ذلك أثناء التدريب وإنما للمشرف دور في ذلك

✓ خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة ، النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر ص- 434 .

<sup>2</sup> - احمد الخطيب ، رداح الخطيب : التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006 ص (304-305) .

<sup>3</sup> - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2000 ص

إضافة إلى المبادئ الأولية المتمثلة في<sup>2</sup> :

✓ **التعزيز** : ويكون على شكل مكافأة أو الشعور بالنجاح، أو زيادة إنتاجية العامل، أو ترقية، ويكون اثر ايجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة لان الانتظار فترة حين ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفاء لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر وفي ذلك حافز العامل على تعديل سلوكه واستقاداته من عملية التدريب .

✓ **التميز والتعميم**: في التميز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها أو الفروق الواضحة بينهما، إما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبرته في مواقف أخرى جديدة مشابهة .

✓ **التكرار ، الإرشاد والتوجيه**

### المطلب الثالث: أنواع التدريب :

#### أولاً - التدريب حسب مراحل التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مراحل التدريب إلى نوعين هما<sup>3</sup> :

##### 1/ التدريب في المراحل الأولى من التوظيف :

أ- **التوجيه العام** : وهو يهدف إلى تعريف الموظف لقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

ب- **التدريب التخصصي الابتدائي**: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .

ج- **التدريب أثناء تأدية الخدمة** : وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل .

##### 2/ التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف :

أ- **التدريب بغرض تجديد المعلومات** ( أو بغرض تطبيق نظام المستخدمين ) : ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أم تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر، وكمثال ذلك وظيفة عامل الأرشفة وحفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي حسين الفزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار النشر الإسكندرية 1996 ص- 582 .

<sup>2</sup> - كامل محمد عوضه: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية لبنان ص- 55 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر 2002 ص-

في الوقت الحاضر، لا بد أن يحصل على التدريب في حالة نظام الميكرو فيلم والميكرو فيش والأجهزة الحديثة في السكرتارية .

ب- **التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى** : وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال ذلك تدريب العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

### ثانيا - التدريب تبعا للوظائف المختلفة :

ينقسم التدريب تبعا للوظائف المختلفة إلى <sup>1</sup> :

**1/ التدريب التخصصي** : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير إمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .

**2/ التدريب الإداري** : ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات .

**التدريب الإداري القيادي** : وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

أ - **مستوى الإشراف الأول** : وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.

ب - **مستوى الإدارة الوسطى** : وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها.

ج- **مستوى الإدارة العليا** : وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليات وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية .

**4/ التدريب المهني** : وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثال ذلك اللحام والبناء والنجار وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما يوجد عدد من المعاهد الفنية

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص- 220 .

ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن، وعادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

### ثالثاً - حسب الظروف :

تختلف الأنواع المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين، وأخيراً اختلاف تكاليف التدريب ... ويمكن أن نصنف أنواع التدريب إلى مجموعتين هما :

#### 1/ التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف على حدى، ويتم هذا النوع بطرق أهمها ما يلي :

أ- **التدريب أثناء العمل:** ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب. ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف .

ب - **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :** يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المؤسسة المختلفة .

ج - **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى :** ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمؤسسة لفترات معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافيه وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

#### 2/ التدريب الجماعي:

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمؤسسة (إن وجد) أو مركز تدريب خارج المؤسسة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- المحاضرات :

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص- (23-24) .

وتعتمد المحاضرات على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع . ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تقشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أنّ جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها .

### ب - المؤتمرات :

المؤتمر هو اجتماع يجتمع فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تقيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء .

### ج - الندوات أو حلقات الدراسة :

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريراً عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .

### د - التطبيق العلمي :

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات والأجهزة الميكانيكية

### هـ - تمثيل الأدوار :

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، ويتطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين، وتفضل هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية .

## و- المناقشات :

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشات بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة .

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيراً .

## المطلب الرابع : أساليب ومجالات التدريب :

### أولاً- أساليب التدريب :

#### 1/ أساليب عملية :

وتتضمن الأساليب العملية ما يلي<sup>1</sup> :

" الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب " .

يتضح من خلال التعريف أن اختيار أسلوب التدريب المناسب يحقق أقصى كفاية تدريبية ممكنة منتظرة ولكن ذلك ليس في كل الحالات بل يرتبط بمدى نجاحه في استخدام الأسلوب وإيصال الفكرة أو الغاية من الأسلوب إلى المتدرب ومدى استيعابه للفكرة فأساليب التدريب تختلف نتيجة لعوامل أهمها:

أ- **التدريب العملي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أنّ هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم .

ب- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض مشكلة أو الخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب المجموعة من المتدربين مثلاً علمياً أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة .

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان 2010 ص- 96 .



ج- **دراسة الحالات** : تطلب إليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى تقدير أو حكم وقرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، ومن خلال المناقشة يستطيع المتدرب (بتوجيه من المدرب) أن يكشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ولهذه الطريقة إذا أحسنت إدارتها فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، ومن ثم إن ما يحصل عليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل .

## 2/ أساليب إدارية : وتتلخص الأساليب التدريبية فيما يلي<sup>1</sup> :

أ - **البريد الوارد**: في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاء ملف به مجموعة الخطابات والمذكرات الداخلية التي ترد في البريد اليومي وعلى المتدرب (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمؤسسات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية، مما يجعل الحكم على بنود البريد عملية صعبة.

ب - **الوقائع الحرجة**: لملاقة عدم واقعية بعض الأساليب يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع)، ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعية والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

ج- **المباريات الإدارية**: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا أو يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج عنه تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية وتكمن في كثير من الأحيان في تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

د- **المناقشة الجماعية**: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات المناقشة لمشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد وتكوين مجمع أو حصيلة الأفكار والاقتراحات والحلول، يمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا : مرجع سبق ذكره ، ص-97 .



أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات وعلى أن تكون الجماعات الصغيرة نسبيا (من 4 إلى 6 أشخاص )، ويلعب المدرب دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

### 3/ أساليب نفسية :

وتتمثل الأساليب النفسية في<sup>1</sup> :

أ - **تدريب الحساسية** : هو أسلوب تدريبي يعتمد على ترك المتدربين يراجعون مواقف التفاعل في الجماعات الصغيرة على أن يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي من خلال المشاركة الفعلية، وتستخدم المؤسسات تدريب الحساسية إذا احتاجت تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل، الإبداع، التعاون والعلاقات ببعضهم البعض وهذه غالبا ما تكون مهمة لقيادات عليا، ولعناصر تشغل مواقع مسؤولية وتأثير فقد تبين بأن الأهداف والقيم الشخصية للعاملين مغايرة للأهداف التي تحتاجها المؤسسة، أو أنها في حالة صراع فيما بينها يعقد تعاونها، ويهدف تدريب الحساسية إلى تحقيق تعديل في السلوك، وجاءت هذه التسمية بالأساس لأن المختصين الأوائل ركزوا على تدريب الفرد لأن يكون متحسسا لذاته ولقيمه واتجاهاته والجوانب اللاشعورية في سلوكه، على أساس أن مثل هذا التحسس يساعده على أن يصحح الأخطاء في سلوكه، لذلك لا يتم تدريب الحساسية إلا بإشراف مختص في هذه الوسيلة المهمة.

ب - **العصف الذهني**: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة وبدون تردد وتفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحول الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، إنَّ وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل على المدرب العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين وتحسيسهم للتدريب .

ج- **نمذجة السلوك** : إنَّ الأسلوب يعتمد على نظرية التعلُّم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي، وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين بنفس الأداء النموذجي، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء، مع تكرار عرض الفيلم، وطلب المشرف من الدارسين أن يتذكروا محتويات الفيلم وأن يقوموا بتقليد الأداء، تمكن هذه الطريقة من اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية .

<sup>1</sup> - سعاد نانف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص- 460 .

## المبحث الثاني: العملية التدريبية ومتطلباتها :

تكتسي عملية التدريب في أي مؤسسة أو شركة الأهمية البالغة في رفع كفاءة الأفراد ومهاراتهم من خلال تلقينهم وتعليمهم وتزويدهم بما يسمح لهم بمواكبة الركب الحضاري والتطور التكنولوجي الحاصل، وذلك من خلال وضع برنامج شامل يتوفر على جميع الشروط التي من خلالها تكون هذه العملية التدريبية مثمرة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل وطرق التدريب في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسنحدث عن مكونات النظام التدريبي، كذلك مسؤوليات عملية التدريب والظروف التي تستدعيها في المطلب الثالث، وأخيرا سنتحدث في المطلب الرابع على عوامل نجاح عملية التدريب ومعيقاتها .

### المطلب الأول: مراحل وطرق عملية التدريب:

#### أولاً- مراحل العملية التدريبية :

##### 1/ تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي من أهم العناصر الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي ليكون نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة والمتدربين ويجعله نشاطا ذو أهداف واقعية مع توفير الكثير من الجهد والنفقات، ومن الأخطاء الشائعة في أوساط المؤسسات هي أنّ الحاجة للتدريب تنشأ بحالة التوسع بالعمل مما يستدعي تعيين عاملين جدد وتدريبهم أو لمواجهة العجز بعدد العاملين الحاصل نتيجة لدوران العمل، لذلك يستوجب الأمر القيام بتدريب العاملين الجدد الذين تم تعيينهم للتأهيل للعمل، وفي الواقع عملية التدريب مستمرة ولازمة للعاملين الجدد والقدامى ولجميع المستويات الإدارية، ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عن طريق القيام بالخطوات الثلاث الآتية :

أ - تحليل المؤسسة: تركيز العملية التدريبية للمنظمة الإدارية التي تعاني من الحاجة للتدريب .

ب - تحليل العمليات : تحديد ماذا يتضمن البرنامج التدريبي، وما يجب أن يتعلمه العامل لكي يؤدّي عمله بأكبر كفاءة ممكنة .

ج - تحليل الفرد ( المستفيد ) : تحديد من يحتاج للتدريب، وما هي المهارات والقدرات والاتجاهات التي يتطلب التركيز عليها أو تحسينها، عن طريق التدريب المخطط الذي يتم من خلال وضع برنامج تدريبي مناسب لتدريب العاملين المعنيين، وعليه تتحدد نقاط القوة والضعف، بخصائص وصفات وسلوكيات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بأخرى مرغوبة<sup>1</sup> :

##### 2/ تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية :

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن إيجازها كالآتي :

<sup>1</sup>-W.Tracy ; desining training and développement Systems ;AMA ;Ny 1971 ; p ( 86-92 ).

أ - **تحديد أهداف البرنامج :** ويقصد بها الغايات التي يؤمل تحقيقها عن طريق البرنامج التدريبي واعتبارها بمثابة نتائج لتحقيقها وإقرارها مقدما، ومن خلال هذه الأهداف يتضح ما يراد إحداثه من تغيير بمستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى إثرها يتم وضع المادة التدريبية .

ب - **تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها:** يتم تحديد نوع المهارات الملائمة التي سيقوم البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، والمهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء وإنجاز عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتحليل وحفظ الملفات أو إقامة العلاقات مع الآخرين من خلال الاتصالات أو المهارات الفكرية والإدارية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات المناسبة التي يحتاج إليها المديرين .

ج - **وضع المنهج التدريبي :** المواضيع أو المواد ومفرداتها والتي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، ولكي يكون المنهج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة ينبغي أن يكون نابعا من الواقع وليس تقليديا ويتصف بالمعقولة، ولا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، وتأخذ المنهج بعين الاعتبار الأهداف النهائية المراد تحقيقها، إضافة إلى ذلك يجب تنسيق مادة الدراسة العلمية والعملية الموجودة في برنامج التدريب مع القرارات العلمية أو الفنية للمتدرب، وكذلك تكون مادة التدريب ذات تعبير صادق عن احتياجات المؤسسة، ومراعاة الحذر والدقة بتحديد مواد التدريب واستبعاد المواضيع التي لا تفي باحتياجات المؤسسة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب<sup>1</sup> .

### 3/ اختيار أسلوب التدريب :

يوجد العديد من الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها بالتدريب إلا أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر، أو في جميع المواقف والظروف، وإنما لكل منها مجال الاستخدام الخاص الذي من خلاله يتم تحقيق أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بنفس الوقت في التدريب.

### 4/ تنفيذ البرامج التدريبية :

التنفيذ هو مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وتعتبر من المراحل المهمة والخطيرة لأن من خلالها يتضح حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية، وتوجد أمور وجوانب مهمة يجب مراعاتها لضمان سير تنفيذ البرنامج التدريبي وهي :

أ - **توقيت البرنامج :** ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

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

<sup>1</sup> - حسن حلبي : حلقة معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، طرابلس 1976 ص- 47 .

ب- **المرافق والتسهيلات التدريبية** : ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج مثلا ( قاعة كبيرة أم صغيرة ) .
- تصميم طريقة الجلوس للمتدربين مثلا ( طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد المكان ) .
- تحديد المستلزمات الضرورية لكل برنامج ( سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من الوسائل الخاصة بالتدريب ) .

ج- **تجهيز المطبوعات** : ويتضمن الجانب ما يلي :

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا .
- إجراءات الطباعة والتجليد .
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج<sup>1</sup> .

#### 5/ أسلوب تنفيذ البرامج :

تقدم الإدارات والأجهزة الأخرى احتياجاتها من البرامج والدورات والمشاريع التدريبية التعليمية والفنية وكلفتها بحسب الأولوية في بداية إعداد الميزانية الجديدة، وترصدها بالكشف الخاص بحصر الاحتياجات التدريبية وتسلمها إلى إدارة التدريب، وعلى ضوء هذه المعلومات والسياسة العامة للمنظمة تقوم إدارة التدريب بوضع خطة عمل للتدريب لأفرادها قبل تقديمها ضمن الميزانية .

#### 6/ تقييم البرامج التدريبية :

تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التدريب، وبناء على ذلك يمكن تعريف التقييم بأنه (تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة)، وتقاس عن طريقها أيضا كفاءة المتدربين ومدى التغيرات التي نجح بإحداثها فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي، والهدف الأساسي من إجراء عملية التقييم هو لتحديد هل الإجراءات التدريبية التي تم اتخاذها بالبرنامج قد نفذت بالشكل الصحيح وما هي النتائج التي تحققت (أي هل تم الوصول إلى نتائج إيجابية أم سلبية من خلال عملية التدريب).

فالغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية إضافة إلى تزويد المديرين بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية، وعلى أساس النتائج المتوخاة، وهي تطوير عملية التدريب لغرض زيادة المهارات والقدرات والمعرفة للوصول لتحقيق كفاءة أداء إيجابية للعاملين بالمؤسسات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني، عمان الأردن 1999 ص- 128 .

<sup>2</sup> - حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة مصر 1976 ، ص- 176 .

## ثانيا - طرق العملية التدريبية :

### 1/ الطرق التقنية للتدريب :

وأبرز الطرق التقنية التدريبية ما يلي<sup>1</sup> :

أ- **التدريب في مكان العمل** : وهو أكثر أنواع التدريب شيوعا ويتولى تدريب الأفراد في مكان العمل إما المشرفون عليهم وإما عمال قدماء يلزمونهم أثناء فترة التدريب، ويتم التدريب في هذه الحالة بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي حيث يكون الفرد تحت الإشراف أثناء قيامه بالتدريب على عمله، ويتلقى التوجيه والإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان عمله، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل وفي أماكن خاصة معدة لذلك ولكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرارا للمكان الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم والتوجيه والإرشاد كما في الحالة الأولى، وإنما الفرق هنا هو في عدم اهتمام كبير بالإنتاج وتوجيه التركيز في الاهتمام إلى تدريب الفرد وتعليمه .

ب - **التدريب في قاعات الدراسة** : ومن مزايا هذا النوع من التدريب أنه يمكن من انضمام أكبر عدد ممكن من الأفراد في برنامج التدريب وبأقل عدد ممكن من القائمين بالتدريب كما يناسب هذا النوع الحالات التي يكون من الممكن فيها إعطاء المعلومات المطلوبة عن طريق إلقاء المحاضرات أو عرض الأفلام أو غير ذلك من وسائل العرض السمعي أو البصري، وإذا كان العدد المطلوب تدريبه قليلا فإن ذلك يمكن من إدخال عنصر المناقشة في البرنامج واستخدام أساليب أخرى بالإضافة إلى المحاضرات مثل أسلوب المواقف الافتعالية، وهو عبارة عن عرض محتوى التدريب على شكل تمثيلية توزع فيها الأدوار على المشتركين في البرنامج التدريبي ويتقمص كل منهم شخصية معينة، ثم يتبادلون الأدوار وبذلك يتم تدريبهم على المواقف المختلفة التي قد تقابله في عمله وهذا النوع مفيد في التدريب على العلاقات الإنسانية.

ج- **التدريب المهني**: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن لعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها ويكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل فنون الحرفة ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصرا في تلك الفترات على أرباب الفن، بل كان التدريب يستخدم في المهن كالطّب البشري والمحاماة ومهنة التدريس واتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتقييد الدخول إلى المجالات التي تمثلها<sup>2</sup> :

د- **برامج إعادة التدريب** : سبق أن ذكرنا أنه في مواجهة التطورات التكنولوجية، وبصفة خاصة الآلية فقد تعرضت أعداد كبيرة من العاملين إلى فقد أعمالهم، وأصبح من الضروري إعادة تدريبهم

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره ص- 269 .

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1990 ص- 146 .

على أعمال أخرى تختلف عن تلك التي كانوا يمارسونها لمساعدتهم في إيجاد عمل جديد إما في نفس المشروعات التي كانوا بها أو في مشروعات أخرى .

**هـ- التدريب في مجالات خاصة :** تقوم كثير من المشروعات ببرامج تدريب في بعض المجالات الخاصة التي تقي بأغراض معينة ومحددة، فقد تضع المشروعات التي تحتل فيها مشكلة الأمن الصناعي أهمية خاصة برنامج تدريب للعاملين على الأمن وأصوله وأساليبه، وبالنسبة للأعمال التي يتعرض القائمون بها لحوادث العمل، وقد تقام برامج خاصة للتدريب في الرقابة على جودة الإنتاج، وبالنسبة للمشروعات التي يكون لجودة إنتاجها أهمية خاصة مثل المشروعات التي تعمل في صناعة المواد الغذائية<sup>1</sup> .

## 2/ الطرق الإدارية :

وتتمثل فيما يلي :

- تنمية المدراء هي في صلب العمل الإداري الناجح، نظرا لتعدد المهام والنشاطات والوظائف التي تقع على مسؤولية المدراء، وكما أن أساليب العمل الإداري تطورت، فإن الطرق الإدارية الموجهة لتنمية أداء المدراء وتمكينهم من اتخاذ وتصويب جملة من القرارات المفيدة تطورت بدورها.

- بعض المدراء يجدون التنمية الإدارية شرطا لتقوية أدائهم وحافزا للإنتاج، والبعض الآخر يجدون فيها نتيجة يفرضها عليهم واقع المؤسسات، فقد يصح أن نجد التنمية سببا لنجاح المدراء، عندما ثابر هؤلاء على مواجهات شتى أنواع التحديات التي يفرضونها على أنفسهم، أو تفرضها المحيطات عليهم، ولكنهم يتغلبون عليها بواسطة خبرتهم وإبداعاتهم ومتابعتهم لأدق تفاصيل تجديد وتحديث عملهم الإداري.

- فالمدراء الذين وصلوا إلى قمة النجاح، لم يصلوا من لا شيء بل وصلوا عن طريق العمل والإدارة والخبرة فكيف إذا يتطور المدراء ويواجهون تحديات الأعمال وخاصة أن عملهم يتجاوز الروتين اليومي الإداري، ويتطلب مواجهة مستجدات وطوارئ العمل بما في ذلك حل القضايا الصعبة والمعقدة، إلا أن صرف المؤسسات للملايين على تدريب المدراء وإخضاعهم لكم هائل من ساعات التدريب، يقودنا إلى مناقشة أبرز طرق التنمية الإدارية المستخدمة في تفعيل وتطوير عمل المدراء، والتي تنحصر بالطريقتين البارزتين التاليتين<sup>2</sup> :

### أ- تنمية المدراء في مكان العمل :

قد تؤسس لقيام استراتيجية الثقافة الإنتاجية لدى الإطارات الإدارية، فالتنمية في مكان العمل توسع من خيارات المدراء، في الاستفادة من الوسائل والأساليب الإدارية الهادفة إلى تعزيز قدرات المدراء، وخاصة فيما يعود لتعاطيهم مع محيطات أعمالهم، ومع كيفية استخدام ونشر وإنفاق

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص- 147 .

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره ص- 274 .

المادة المتاحة أمامهم من أبرز حسنات برامج تنمية المدراء في مكان العمل، تزويد الموارد الإدارية بالممارسات (الخبرات) والتدريب معاً، فالممارسة تعطي المدراء الثقة الأولية للقبول بمسؤوليات جديدة، أو الاستعداد لمواجهة تحديات العمل الطارئة والتدريب بالممارسة ينعش حوافز وإبداعات المدراء ويزيد من فعاليتهم الإدارية. باختصار تركز برامج التنمية داخل مكان العمل على أمرين أساسيين هما: التمرس والتوسع أو الإحلال الوظيفي .

- يمكن تقسيم أساليب الطريقة الأولى لتنمية المدراء إلى أربعة أنواع كالآتي :

أ-1/ **الرئيس المشرف** : تعتمد بعض المؤسسات التي تركز على سياسة الأداء عن طريق التعلم بالممارسة وتتطلب من الرؤساء المباشرين والذين أثبتوا خبرة وفعالية في الإنتاج والأداء بأن يتوجهوا ويشرفوا على أعمال ونشاطات المدراء الأقل خبرة وفعالية، فالمدير جديداً كان أو منتدباً أو مترقياً يحتاج حتماً إلى نصح وإرشاد مدير متمرس، لكي يواجه بعض المشاكل، أو لكي يتخذ بعض القرارات الهامة (التفاوض والتعاقد مع الموردين، وضع فريق عمل فعال، بناء علاقات مميزة بين الزبائن).

أ-2/ **أسلوب اللجان** : بعض المؤسسات تضع المدراء المراد تنميتهم في لجان عمل مختلفة، توفر لهم فرص المراقبة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مع سواهم من المدراء وتجدر الإشارة هنا إلى أن توزيع المدراء المطلوب تنميتهم على لجان متخصصة ويساعد المدراء على الاستفادة من الفرص التعليمية والتجارب الإدارية الواعدة، فالاختلاط والنقاش والمداولة والمشاركة لهؤلاء المدراء مع زملائهم المدراء المتخصصين (في صياغة الأهداف، واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المطروحة، وبناء أسس سليمة تتعلق بتوزيع الموارد على الإدارات المختلفة).

أ-3/ **أسلوب الإحلال داخل العمل**: فالمدير المراد تنميته يستفيد من تجربة عمله الدائم مع رئيس مباشر له ليصبح بإمكانه القيام ببعض مسؤوليات وأعمال هذا الرئيس أثناء غيابه والذي هو بالأساس مدير مساعد، قد يطور مهاراته الإدارية من خلال النصح أو الإرشاد الدائم الذي يسديه إليه رئيسه، ومن خلال ملازمته بصورة مؤقتة كمساعد لهذا الرئيس الأصلي، حتى يصبح بإمكانه القيام بأعباء بعض مسؤوليات وأعمال وجزئيات الوظيفة التي انتدب إليها وهذا معناه، إن عملية التنمية أو التعلم تبقى محدودة، كون هذا الأسلوب الإداري رهنا بدرجة الثقة، وبنوع التفويض المسموح بهما لتحقيق أهداف التنمية، وعلى العموم فإن المدير الأصلي يخاف على مصير وظيفته، ونادراً ما يتنازل عن صلاحياته للمدير (المحل المتمرن)، أو يفوضه البث في المواضيع والقرارات الحرجة والهامة، فالخوف والقلق من نتائج الإحلال يشكلان بامتنياز عائقاً كبيراً لنجاح هذا الأسلوب في تطوير تنمية قدرات المدير المتمرن<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط : مرجع سبق ذكره، ص- 276 .



## ب - تنمية المدراء خارج مكان العمل:

تتمثل هذه الطريقة فيما يلي<sup>1</sup>:

بعض المؤسسات تركز على تخصيص أماكن خاصة بالتدريب تدعى مراكز التدريب، قد تكون بالقرب من مكان العمل أو بعيدا عنه، أي خارج محيط المؤسسة الداخلي، يطلق على هذا النوع من التدريب: التدريب خارج مكان العمل، ويتطلب من الأفراد المتدربين تكريس كامل أوقاتهم لدرس ومتابعة المواد والصور التدريبية العديدة، كالمحاضرات والتطبيقات العلمية ودراسة الحالات ومشاهدة أشرطة الفيديو والمشاركة في المناقشات داخل مجموعات العمل، يعني هذا النوع من التدريب الأفراد من الدوام الرسمي للعمل، ولكن غناه في تزويد المتدربين بالتعليم أو مدهم بالمهارات عادة ما يكون أقل غنى من التدريب داخل مكان العمل .

أما الطريقة التدريبية التي تمكن التدريب من المحافظة على الحسنات التي يوفرها للمتدربين المستفيدين منه خلال تطبيقه وممارسته لهم داخل أماكن أعمالهم فتدعى بالورشة التدريبية بحيث يوفر المدرب للمتدربين الأدوات والآلات كافة التي سبق أن استخدمت من قبل المتدربين أثناء العمل والفارق بين هذه الطريقة التدريبية والطريقة الأولى التي سبقتها أي التدريب داخل العمل أن التدريب الورشي (إن صح التعبير) يتم في ورش مخصصة للتدريب وليس في ورش للعمل، كما يتطلب هذا النوع من التدريب من المتدرب التفرغ التام له، فإنه يستدعي من المدرب أيضا التفرغ له وعليه فإن التدريب الورشي كفيل بإحداث نقلة تعليمية نوعية لدى المتدربين، وخاصة في مجالات استخدام التكنولوجيات التدريبية الحديثة ومن بينها :

**ب-1/ التوجه بواسطة الحاسوب:** كون الكمبيوتر يلعب دور الموجه والمزود للمتدرب بشتى أنواع المعلومات المخزنة، إذ يظهر الكمبيوتر للمتدرب رزمة من المعلومات، ويسأل بعض الأسئلة الهادفة إلى تدريبه على اختيار الأجوبة التدريبية الصحيحة فإذا أتى جواب المتدرب مغلوفاً فإن الكمبيوتر ليضع أمام عيني هذا المتدرب رزمة أخرى من المعلومات أما إذا أتى جواب المتدرب مغلوفاً فإن الكمبيوتر إما يعيد معلومات سابقة، أو ينقل المتدرب إلى معلومات مختلفة ذات صلة برمجية بنوعية الجواب الخطأ الذي اختاره المتدرب .

**ب-2/ التدريب بواسطة الحاسوب :** خطوة متقدمة من خطوات التدريب المعلوماتي المبرمج يستفيد المتعلم من تطوير إمكاناته ومهاراته، من خلال تزويد الحاسوب له بجملة من النماذج التعليمية والتطبيقية المعدة خصيصا لتناسب مع متطلبات أداءه الوظيفي، كما أن هذا النوع من التدريب يسهل عملية تقييم أداء المتدرب، إذ ليس هناك من صعوبة تذكر في إدخال أي تغيير أو تبديل مستجد أو مستمر قد يطرأ على مضمون البرنامج التدريبي، لكي يأتي هذا الأخير مواكبا لحاجات المتعلم المهنية .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص- 278 .



ب-3/ التدريب بواسطة الفيديو المتفاعل : هي من التقنيات التدريبية التكنولوجية العالية إذ تتفوق هذه الطريقة على طرق التدريب بواسطة الحاسوب، كونها تؤهل المتدرب أن ينعم بالصوت والصورة معا وتهيئته للاستفادة من الاسترجاع المباشر على الأجوبة التي اختارها، كما أن هذه الطريقة تستخدم لتدريب المتعلمين سواء انفراديا أو داخل مجموعات .

### المطلب الثاني: مكونات النظام التدريبي:

#### أولاً- مدخلات التدريب:

المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب هي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها.
- الوظائف التي يشغلونها.
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين باتباعها.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المؤسسة وطبيعة المشكلات التي يعاني منها وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.

إنّ هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل بينهما.

#### ثانياً- الأنشطة التدريبية :

وهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية وتتمثل فيما يلي:

- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والمواد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي<sup>1</sup> .
- تجهيز المساعدات التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحله المختلفة .
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه .

#### ثالثاً- مخرجات التدريب :

إنّ مخرجات نظام التدريب تترجم بجملة النتائج التي أبرزتها الدورة التدريبية، ويقاس نجاح البرنامج التدريبي عن طريق ما يحقق من الأهداف المرغوبة والتي حددت مسبقاً، المتمثلة في التغيير

<sup>1</sup> أبو النصر مدحت محمد: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008 ص- 82 .

المطلوب في أنماط السلوك واتجاهات المتدربين، وزيادة الاستقرار والمرونة في المؤسسة ، ارتفاع درجة الروح المعنوية وتجديد القدرات ، وهذه المخرجات متمثلة فيما يلي :

**1/ المخرجات الإنسانية:** ويتعلق الأمر بالأفراد المتدربين وقياس مدى اكتسابهم للخصائص المحددة ضمن الأهداف المسطرة في البرنامج التدريبي (كثقوية الشخصية، تطوير المهارات، تحديد القدرات).

**2/ المخرجات المادية:** الإنجازات التي سوف يحققها المتدربون بعد تحصيلهم للمهارات والمعارف الجديدة، ويمكن التماس نتائج ذلك من خلال ارتفاع مستويات الأداء وتوفير الوقت والجهد قصد خدمة سريعة .

**3/ المخرجات المعنوية:** تظهر هذه المخرجات في درجة ارتفاع ولاء المتدربين لمنظمتهم، وإدراكهم لمشكلاتهم ومشكلات منظمتهم، ووعيهم بأهمية العمل، وتحسين الجو التنظيمي في العمل، وبالتالي ارتفاع روحهم المعنوية، وكل هذه النتائج المحققة تنعكس بدورها على الجانب المادي .

**4/ التغذية العكسية:** تترجم وظيفتها من خلال عمليات التوجيه والمتابعة، وتقويم المدخلات ومعالجتها، إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات . وتعتمد في وظيفتها على المعلومات المرتدة من البيئتين الداخلية والخارجية، هذه المعلومات تساعد النظام على التكيف وتصحيح وضبط مساره المحدد مسبقا، وعليه تتحقق الأهداف المرغوب فيها ويتم تسجيلها والاحتفاظ بها في ذاكرة النظام .

هذه العملية تطبق على نظام التدريب وبنفس الطريقة يمكن مقارنة خصائص هذه المخرجات بالأهداف المتوخاة من الدورة التدريبية ( المتدربين )، فإذا انحرف المسار عن مساره المرسوم مسبقا في هذه الحالة المعلومات سلبية، ولذلك تعمل الإدارة على البحث عن الفعل التصحيحي المناسب قصد تقادي المشكلات الآنية، وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل<sup>1</sup> .

### **المطلب الثالث : مسؤوليات عملية التدريب والظروف التي تستدعيها :**

#### **أولاً- مسؤوليات عملية التدريب :**

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أي إدارة الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب كما يلي :<sup>2</sup>

#### **1- إدارة الموارد البشرية :**

تقتصر مسؤولية التدريب لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- تصميم نظام متكامل للتدريب .

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت محمد : مرجع سبق ذكره ص- 83 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004 ص- ( 321- 322 ) .

- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة .
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة والأفراد .
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب .
- التأكد من أنّ المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي .
- وضع العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .

## 2/ المديرون التنفيذيون :

مسؤولية المديرون والتنفيذيون ملخصة في النقاط التالية :

- تقديم المهارات ومعلومات المرؤوسين .
  - تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم .
  - تنفيذ برنامج التدريب داخل المؤسسة .
  - التحدث مع المرؤوسين في نصيـبهم مع خطة التدريب .
  - تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .
- كما لا يجب أن ننسى أنّ أيّ فرد داخل المؤسسة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه وتحديد النقاط التي تحتاج إلى التطوير فيناقشها مع مسؤوله المباشر أو مدير التدريب والموارد البشرية وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر .
- يتّضح مما سبق أنّ التدريب عملية مشتركة بين كافة إدارات المؤسسة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمهمة تصميم وتنسيق وإعداد برامج التدريب وتخطيطها، إضافة إلى تنظيمها، أما المديرون فهم مسؤولو النشاط التدريبي، مما يزيد اهتمامهم به اهتماما جديا .

## الظروف التي تستدعي عملية التدريب:

- قد يخضع الفرد العامل في المؤسسة للتدريب عدة مرات وذلك حسب الظروف التي تحيط بالمؤسسة ، ويمكن التّطرّق لهذه الظروف في النقاط التالية <sup>1</sup> :
- إدخال تغييرات على أساليب العمل في المؤسسة .
  - إدخال تغييرات على نوعية الإنتاج في المؤسسة .
  - إدخال تغييرات فنية على طريقة الإنتاج، فالتطور التكنولوجي الحديث المتزايد يتطلب تدريبا منظما للعاملين لتحسين وتطوير أدائهم وملاءمته معهم .
  - ظهور أساليب ومفاهيم جديدة في مجال إدارة المؤسسة في إطلاع العاملين عليها، وتدريبهم على استخدامها كأسلوب الإدارة بالأهداف .
  - الحاجة إلى عدد من العاملين المدربين والمؤهلين لشغل وظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر في المستقبل .

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره ، ص- 222 .

تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة، حيث أن هذه العملية مستمرة في جميع المستويات الإدارية نتيجة الترقيات والنقل والتعيين الجديد .

#### المطلب الرابع : عوامل نجاح عملية التدريب ومعيقاتها :

##### أولاً- العوامل المساهمة في نجاح العملية التدريبية :

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية التالية :<sup>1</sup>  
1/ إن التدريب نشاط تعاوني ومن ثمة فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة، المدرب والمتدرب كلّ عليه التزامات محددة لا بدّ من الوفاء بها حتّى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية .

مهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهمية، وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد، وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته .

2/ يعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاطات التدريبية المختلفة حتى تعطي تحقيق التماسق والتضامن بينها من ناحية وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه، إن المدرب من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب، ومن ثمة فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي والمتكامل، فكثير من الشركات التي تتفق أموالا طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظرا لعدم اهتمامها بتنمية فئة من المدربين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية .

3/ وأخيرا فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة، ومدى قدرته أو رغبته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب، ولذلك فاختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أنّ الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع .

بالإضافة إلى عوامل أخرى تساهم في نجاح العملية التدريبية هي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص- 321 .

<sup>2</sup> - كامل محمد عوضة : مرجع سبق ذكره، ص-(52- 53) .

**1/ تحديد الأهداف التدريبية :** لا بد من معرفة الهدف من التدريب مهما كان نوع العمل الذي تدرب العاملون عليه، وهذا يقتضي بالضرورة معرفة الوظيفة الجديدة التي ستكون موضع التدريب ومعرفة أهدافها .

**2/ التدريب الموزع :** ونعني به توزيع التدريبات على فترات قصيرة لمدة طويلة من الزمن، والتدريب الموزع يأتي بنتائج أفضل من التدريب المركز في اكتساب العديد من المهارات .

**3/ وجود مستوى العمل :** في التدريب المهني ينشد الفرد الوصول لأعلى مستوى معين، ويبذل جهده في الوصول إليه، ولذلك يعتبر المستوى المعقول أمراً على جانب كبير من الأهمية، وأنّ هذا المستوى يقوم بدور الدافعية في العمليات التدريبية .

**4/ طريقة التدريب :** أثبتت الدراسات التي أجريت أفضلية الطريقة الكلية في التدريب على الطريقة الجزئية ولكن في مجال اكتساب المهارات الفنية المعقدة ينبغي أن تقدم العمال ككل، ثم يقسم العمل إلى أجزائه الطبيعية، على أن تكون هذه الأجزاء وحدة وظيفية لاستغلال الترابط الموجود بين الحركات التي يتكون منها العمل ككل .

### ثانياً - المشاكل التي تواجه التدريب :

يواجه نشاط التدريب مجموعة من المشاكل تتمثل في :<sup>1</sup>

- 1- عدم توافر أجهزة التدريب ذات الكفاءة العالية والإمكانيات الكبيرة .
- 2- عدم الاستفادة من المتدرب بعد عودته من البرامج التدريبية، الأمر الذي يعطيه انطباعاً أنّ العملية التدريبية مجرد إجراء شكلي، ومن هذا كان إحساس كثير من المتدربين بأنّ فترة التدريب عبارة عن إجازة تنظمها المؤسسة وتدفع كلّ ما يترتب عليها من تكاليف .
- 3- إعطاء البرامج التدريبية إلّا للمستويات الإدارية أو لبعض الفئات الفنية ولا تتعدى المستويات الدنيا الموجودة على الخريطة التنظيمية والذين يقومون بإنجاز العمل .
- 4- اقتصار برامج التدريب على سنّ معينة وهي السن الصغيرة، ولا يكون المتدرب على وشك الإحالة إلى المعاش حتّى يمكن الاستفادة من نفقات ومصاريف التدريب .
- 5- عدم الانسجام والترابط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين أهداف العملية التدريبية وعدم الالتزام بتحديد معايير للاحتياجات التدريبية .
- 6- اقتناع الكثير من العاملين بأنهم ذوي خبرات عالية وهم ليسوا في حاجة إلى تلك البرامج التدريبية وكذلك عدو فعالية نظم الحوافز التي تشجع الأفراد على حضور البرامج التدريبية سواء كانت تلك الحوافز إيجابية أو سلبية .
- 7- ضالة المخصصات المالية التي يتم تخصيصها لعملية التدريب .

<sup>1</sup> - محمد صالح : عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء، مداخلة في ندوة التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق- سوريا، 10-12 سبتمبر 2000 ، ص- ( 3 - 4 ) .

8- اعتبار التدريب عملية مؤقتة وليس عملية مخططة ومستمرة لها أهدافها وسياساتها وإجراءاتها.

9- غياب التقييم السليم للأنشطة التدريبية سواء قبل أو أثناء أو بعد البرنامج التدريبي .

### المبحث الثالث : مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية :

يهدف التدريب أساسا إلى تحسين أداء المورد البشري، وذلك بتحسين مهاراته ومعارفه ، بالإضافة إلى كفاءته، مما يؤدي إلى خلق الإبداع الإداري وتحقيق الجودة الشاملة .

وسوف نقوم في هذا المبحث بتبيان مساهمة التدريب في زيادة معارف ومهارات المورد البشري في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنتكلم فيه عن أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري، وفي المطلب الثالث سنتحدث عن مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين، أخيرا خصصنا المطلب الرابع للتحدث عن تحقيق الجودة الشاملة .

### المطلب الأول: مساهمة التدريب في زيادة معارف ومهارات المورد البشري :

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعرف، كما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التدريب للتنمية وهي :

1- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجها: من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة .

2- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية: وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم .

3- يهدف التدريب إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال : من خلال تقليل حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتدربين.

4- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية: وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات في البيئة

الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مساهمة التدريب في زيادة كفاءة المورد البشري :

إنّ الأساس في عملية التدريب هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أنّ التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل .

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات .

إنّ المنظمات الناجحة في ظلّ العولمة تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجيتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر على استراتيجيات الوظيفة لكل نشاط ومنا نشاط التدريب .

حيث يعتبر الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي استراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم، وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري من خلال :

1- **زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي:** من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة .

2- **خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة :** ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

3- **توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .<sup>2</sup>**

4- **تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية:** وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث عدد 2008/06، جامعة الجزائر، ص ( 12 - 13 ) .

<sup>2</sup> - علي ميار، ربي عزت كينج: أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014، ص(193-195).

5- تعزيز وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها .

6- تعزيز القيم الموجودة لدى العاملين : والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة .

ومنه نجد التدريب كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مساهمة التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين :

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة، إذ يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة والأساليب التدريبية المستعملة في تنمية قدرات إبداعية عديدة ومتنوعة نذكر أهمها :<sup>2</sup>

#### أسلوب العصف الذهني ( méthode de remue-méninges ) :

طريقة تدريب جماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة يتراوح عددها بين : 12-16 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلات معينة .

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحرك للأفكار وإطلاقها أو حل المشكلات الإبداعية :

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي :

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .
- عدم وضع قيود على الأفكار إلى ما بعد الجلسة لأنّ وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير .
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، كلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل .

#### أسلوب التأليف بين الأشتات ( la méthode d auteur les diasporas ) :

هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية له نفس الحظّ من الشيوع تقريبا، ويمثّل مركز النقل فيه استخدام أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات

<sup>1</sup>- علي ميا، ربي عزت كينج :المرجع السابق ص- 195.

<sup>2</sup>- صورية زازل : دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، 2014 جامعة محمد خيضر، بسكرة ص- (66-67).



المختلفة، وفيما يرى منشأ هذا الأسلوب فإنَّ أيَّ مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا إذا فكّرنا فيها بأسلوب الاستعارة والتمثيل، من ناحية أخرى هناك مشكلات تكمن صعوبتها في ألقتها الشديدة بنا واستغراقها فيها أكثر مما يجب، وفي ظروف كهذه يكون استخدام أساليب الاستعادة كافية من الشخص وبين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها والاتجاه نحو حلها حلا مبدعا.

#### أسلوب دلفي ( style Delphi ) :

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين، بحيث يكون كل واحد على حدى، مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تنصيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين، صفة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول، وتكرر الخطوات السابقة، حيث يتم التوصل على أفضل الحلول بصدد مشكلة موضوع البحث.

#### أسلوب المجموعة الاسمية ( la méthode du group nominal ) :

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب على أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بالالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح وتوضيح الأفكار اعتمادا على الجماعة، بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار رأسها بحسب الترتيب.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع : مساهمة التدريب في تحقيق الجودة الشاملة :

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية التدريب وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا، كنتيجة لاقتناعهم بأنَّ الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولا إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

<sup>1</sup> - صورية زائل : مرجع سبق ذكره، ص- (67 - 68) .

إنَّ ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، باعتباره أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات العالية، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء<sup>1</sup>.

- إنَّ التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلة ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعه في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتمييز مهارته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية، كما يتمثل في التعديل الإيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف اكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل، فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا نحو استخدام طرق و أساليب أفضل لأداء العمل .

- وتتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار وتحسين الأداء، ومن ثمة الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية بالمؤسسة .

- كما أكد **انتومي** على أنَّ " بناء التقنية العالية أو الأداء المتميز تتطلب تدريباً للموظفين " .

- كما أشار **OLF** بأنَّ إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط بعجلة التدريب ، سبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة ليس تقنية حلّ المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنّما أيضا في تحقيق النتائج، ولعلّ المشكل القائم في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته، حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنّما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة<sup>2</sup>.

إنَّ تحقيق تحسين الأداء للمورد البشري يتطلب من الإدارة تنمية الكفاءة، الإبداع الإداري، المهارات، ترسيخ الجودة الشاملة، وذلك بتنميتها بتدريب جميع العاملين في المؤسسة بمختلف أشكالهم، فالجميع بحاجة إلى التدريب من الرئيس إلى المروّوس .

<sup>1</sup>- العربي عبيدات: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التنضيب وفنون الطباعة (FMBAG)، برج بوعريّيج مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، فرع علوم تجارية 2007 ص- 57 .  
<sup>2</sup>- العربي عبيدات : مرجع سبق ذكره، ص- 60 .

### خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى نتيجة مفادها أنّ للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والفرد العامل، باعتباره استثمار متجدد في المؤسسة ، والذي يلعب دورا فعالا في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وكذا يؤثر على معنويات الأفراد المتدربين وجعلهم يشعرون بالثقة والارتياح ، وللتدريب أثر على كل من : المهارة والكفاءة ، الإبداع والجودة الشاملة، وتبيان أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري وقد توصلنا إلى أنّ :

- التدريب يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ويصقل مهاراتهم .
  - يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء، ويساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا يعكس ذلك على عائدات المؤسسة.
  - فترات التدريب تساعد على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل وبالتالي يرفع الروح المعنوية للعاملين ويحسن أداءهم .
  - يعتبر أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة .
- التدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة .

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

- تمهيد .
- المبحث الأول : نبذة تاريخية عن البلدية وموقعها وطابعها الجغرافي .
- المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لعينة ومحاور الاستبيان.
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
- خلاصة الفصل الثالث .

**تمهيد :**

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي للموضوع وذلك بالتطبيق ببلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج وذلك للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة؛ لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لمجتمع وعينة الدراسة ؛ ومتغيرات الدراسة كما قمنا بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة البيانات وسيتم عرض النتائج وتحليلها بعد إجراء اختبارات الفروض ثم التوصل إلى النتائج، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول نبذة تاريخية عن البلدية وموقعها وطابعها الجغرافي ، أما المبحث الثاني عرضنا فيه التحليل الإحصائي لعينة ومحاو الاستبيان، في حين خصصنا المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة الممثل في ببلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج و هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن البلدية وموقعها وطابعها الجغرافي

#### 1/ أصل تسمية بلدية الرابطة:

تعرف البلدية أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة حيث تتمتع بالشخصية والذمة المالية حسب ما جاء في المادة : 2 من قانون البلدية : 10-11

جاءت حسب بعض الروايات أنها سميت بالرابطة نسبة إلى كونها نقطة ربط بين قلعة بني حماد جنوبا وقلعة الناصرية شمالا ببجاية ؛كما أنها توجد رواية أخرى تقول أنها طريق تعبر عليها قوافل الحماديين إلا أن هناك قول آخر يرجع تسمية الرابطة نسبة إلى المرابطين في القرن السادس عشر حيث أن قرية الرابطة يتمركز بها سكان مرابطون ومما يشهد على ذلك اشتهاؤها بزاوية احمد بن علي التي تم تفعيلها سنة 1990 زاوية بعد معاينة من وزارة الشؤون الدينية وأيضا الكتاتيب المنتشرة بكل حي من أحيائها .

حيث تعتبر الرابطة من البلديات الفتية التي نشأت عن التقسيم الإداري في سبتمبر 1984 بعدما كانت تابعة إداريا لبلدية الحمادية والتي هي مقر الدائرة حاليا

كانت بلدية الرابطة مسرحا لمعارك جيش التحرير الوطني ومن ابرز ثوارها: **سعدى علي؛ بن يحي بلعروسي؛ موسى مخلوف ؛دفاف عمارة.....**أما بخصوص الموقع فان بلدية الرابطة تقع في المنطقة جنوب ولاية برج بوعريرج ب 20 كلم وتبعد عن مقر دائرة الحمادية ب : 07 كلم يحدها من:

**الشرق:** بلدية غيلاسة دائرة برج الغدير .

**الغرب:** بلدية العش دائرة الحمادية.

**الشمال:** بلدية الحمادية.

**الجنوب:** بلدية المعاضيد ولاية المسيلة

تتربع بلدية الرابطة على مساحة قدرها : 69,69 كلم<sup>2</sup> يمر بها الطريق الولائي رقم 01

#### 2/ مميزات بلدية الرابطة :

إن وجود منابع مائية على مستوى البلدية جعل من بلدية الرابطة منطقة فلاحية من الدرجة الأولى حيث أن المساحات المتواجدة على ضفاف الوديان والتي تقدر بـ 4752 هكتار يستغلونها للزراعة وتربية الأغنام . أما بخصوص التضاريس تنقسم إلى :

- **منطقة جبلية:** تقع جنوب البلدية وفيها غابة كثيفة وفيها أعلى قمة جبلة 1100 م

- **منطقة سهلية:** تقع شرق وغرب وشمال البلدية تتميز بالنوعية الرفيعة في الإنتاج الفلاحي

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

- المناخ :يسودها مناخ شبه جاف يمتاز ب :

\*صيف: حار وجاف

\*شتاء : ممطر وبارد

\*الرياح :تهب الرياح من الشمال إلى جنوب في موسم الشتاء(البحري) بينما في فصل الصيف تهب الرياح من الجنوب إلى الشمال (شهيلي) .

\*الشبكة السكانية : وتتميز بكثافة سكانية متوسطة وهي ذات جريان مؤقت ووديانها هي واد شاردي ووادي الحمام كما توجد قنوات صرف صحي تقدر بـ 55.825 كم مربع و 7 آبار مخصصة للشرب و4 آبار مخصصة للفلاحة.

\*السكان :منذ إنشاء البلدية سنة 1984، تمت عملية الإحصاء السكان وبلغ عددهم 11050 نسمة سنة 2008 .

- وآخر إحصائيات سكان بلدية الرابطة قدر بـ: 13850 في أكتوبر 2022 ،ولهذا فإن الكثافة السكانية تقدر بـ: 198.73 نسمة/كلم<sup>2</sup> ويظهر هذا التوزيع متوازن.

### المطلب الثاني: الهيئة المسيرة لبلدية الرابطة

بلدية الرابطة من البلديات المنبثقة عن التقسيم الإداري لعام 1984 وفي انتظار انتخاب مجلس بلدي اسند تسييرها لبلدية الحمادية بحكم أنها كانت تابعة إداريا لبلدية الحمادية. تم تنظيم أول انتخابات محلية في تاريخ البلدية في أواخر سنة 1984، انتخب خلالها مجلس بلدي متكون من 21 عضو والذي انتخب بدوره رئيس البلدية و 02 نواب من بين أعضائه، مارس هذا المجلس مهامه إلى غاية نهاية عهده.

### 3/مهام مصالح بلدية الرابطة :

قصد السير الحسن لمختلف المصالح وضعت لكل منها مهام محددة حيث يتولى الأمين العام لبلدية الإشراف على سير مختلف المصالح وتوزيع الموظفين بها وكذا التنسيق بين مختلف المصالح ، وتتمثل مهام المصالح فيما يلي :

- الأمانة العامة :

حسب المادة 125 من القانون البلدي 10/11 المتعلق بالبلدية ، فإن للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وينشطها الأمين العام، ويقوم هذا الأخير بعدة مهام حسب ما ذكر في المادة 129 من نفس القانون وأهمها:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداورات.

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

- كما يقوم بتسيير وحماية وحفظ أرشيف البلدية حسب ما ورد في المادة 139 من قانون البلدية.

### - مكتب المصالح المشتركة :

يضم هذا المكتب مجموعة من المصالح وهي : مصلحة الإدارة والمالية، المصلحة التقنية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية والمنازعات، مصلحة الوثائق البيومترية، وكل مصلحة تضم مجموعة من المكاتب والتي تمارس مجموعة من المهام الواردة ضمن نطاق اختصاصها .

### - مصلحة الإدارة والمالية :

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب العمليات المالية ومكتب تسيير المستخدمين ومكتب الميزانية وممتلكات البلدية .

تقوم هذه المصلحة بالعديد من الأنشطة أبرزها تسيير المستخدمين الذي يتضمن الترقية والتكوين والعطل والتقاعد، بالإضافة إلى تسيير الجانب المالي للبلدية من خلال التسوية المالية للصفقات التي تبرمها البلدية، والاهتمام بأجور العاملين على مستوى البلدية، وتحديد تقديرات الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية وتسيير الموارد الدالية وغيرها .

### - المصلحة التقنية :

تضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب وفرع حظيرة البلدية وهي مكتب النظافة والتطهير ومكتب التجهيز والعتاد، ومكتب البناء والتعمير والشبكات .

من بين مهام المصلحة التقنية أنها تقوم بإبرام الصفقات للتهيئة العمرانية وتعبيد الطرقات، والاهتمام بالنظافة والتطهير بالإضافة إلى تجهيز المكاتب والأدوات والوسائل التي تحتاجها البلدية، وتسليم رخص البناء والمطابقة وقرار الهدم، البناء الريفي وغيرها.

### - مصلحة الشؤون الاجتماعية والمنازعات :

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب : مكتب المنازعات، مكتب الخدمات الاجتماعية، مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية، ولكل مكتب مهام يقوم بها .

ومن شأن هذه المصلحة القيام بحل القضايا المتنازع فيها من قبل الأطراف سواء أشخاص أو مؤسسات من قبل مكتب المنازعات، أما مكتب الخدمات الاجتماعية فأبرز مهامه التكفل بالجانب الإنساني كتوزيع قفة رمضان والإعانات المدرسية وغيرها، وعلى مستوى مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية فيقوم بالتنشيط المحلي كإقامة الدورات الرياضية والمسابقات الفكرية وغيرها .

### - مصلحة الوثائق البيومترية :

تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب، مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية، مكتب حركة تنقل الأشخاص، مكتب البطاقة الرمادية، ومكتب رخصة السياقة، ولكل مكتب مهام يقوم بها.



## المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

إنّ دراسة أي حالة تتطلب من الباحث إتباع منهج معين وهذا يكون حسب المشكلات المطروحة و الأهداف المسطرة من قبله.

### المطلب الأول : منهج الدراسة و أدواتها

#### أولا : منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنّه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التّدخل في مجرياتها. تهدف الدّراسة الحالية إلى معرفة دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تمّ الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتمّ تفرّغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج spss.

#### ثانيا : أدوات الدراسة

##### 1-الاستبيان :

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسيّة الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وهذا بعد التّأكد من صلاحيّته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية تضمن الاستبيان 22 عبارة، وقد اعتمدا الباحثان في أداة الدراسة على سلم ليكارت الخماسي، و تم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن أقسام الاستبيان فقد تشكلت من الأجزاء التالية:

أ-البيانات الشخصية: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة. والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة.

ب-المحور الأول: ويضم العبارات من 1 إلى 16 والذي يهتم بالمتغير المتغير المستقل التدريب

وينقسم إلى الأبعاد التالية:

\_البعد الأول: تخطيط البرامج التدريبية ويضم العبارات من 1 إلى 4.

\_البعد الثاني: تنفيذ البرامج التدريبية ويضم العبارات من 5 إلى 8.

\_البعد الثالث: مراقبة البرامج التدريبية ويضم العبارات من 9 إلى 12.

\_البعد الرابع: تقييم البرامج التدريبية ويضم العبارات من 13 إلى 16.

\_المحور الثاني : ويهتم بالمتغير التابع تنمية الموارد البشرية. يضم العبارات من 17 إلى 21

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

جدول رقم (1) : يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

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

المصدر : من إعداد الطالبين

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وتنمية أداء الموارد البشرية، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة على مستوى بلدية الرابطة قمنا بتوزيع 31 نسخة من الاستبيان فكانت عدد الاستبيانات المسترجعة هي 31 نسخة.

رابعا: الأساليب المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية: SPSS22

- الإحصاء الوصفي ( التكرارات-النسب المؤوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات، المعيارية )
- اختبار كولموغوروفسميرنوف واختبارشايبير ويلك لاختبار اعتدالية التوزيع.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي .
- معامل الثبات ألفا كرومباخ لحساب الثبات.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي و اختبار الفرضية الثانية .
- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الثالثة
- معادلة الانحدار البسيط لاختبار الفرضية العامة .

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق وثبات محور التدريب

أ- صدق الاتساق الداخلي

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحور التدريب من الاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية كما ظهر في الجداول التالية:

- جدول رقم (2): علاقة كل بعد من أبعاد محور التدريب بالدرجة الكلية :

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
البرامج التدريبية	0.779	0.01	دال
الأساليب التدريبية الحديثة	0.852	0.01	دال
نتائج التدريب	0.838	0.01	دال
تقييم التدريب	0.856	0.01	دال
الدرجة الكلية	1		

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بو عريرج

من خلال الجدول يتضح أن كل الأبعاد لها علاقة بالدرجة الكلية للمحور ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.779) و(0.856) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك ما أكد صدق اتساق المحتوى البنائي للمحور و يمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

#### ب-الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach):

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ

**جدول رقم (3):** معامل ثبات محور التدريب بطريقة الاتساق الداخلي:

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرومباخ	محور التدريب
16	0.885	محور التدريب

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لمحور التدريب الذي قيمته (0.885) عالي ، ما يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### ثانيا: صدق وثبات محور أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

##### أ- حساب صدق الاتساق الداخلي

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداء من الاستبيان في الدراسة الحالية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، باستخراج معامل الارتباط كل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية كما ظهر في الجداول التالية:

**جدول رقم (4):** علاقة كل عبارة من عبارات محور أداء الموارد البشرية بالدرجة الكلية :

الدرجة الكلية	معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
دال	0.01	ساهمت البرامج التدريبية في زيادة كفاءة الموظفين.	17
دال	0.01	محتوى البرامج التدريبية أسهم في تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	18
دال	0.01	التدريب أسهم في قيام الموظفين بتأدية المهام طبقا لمعايير الجودة.	19
دال	0.01	التدريب دفع الموظفين للقيام ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	20
دال	0.01	يساهم التدريب في استغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائهم للوظيفة.	21
دال	0.01	ساهمت البرامج التدريبية في زيادة كفاءة الموظفين.	22
1		الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

من خلال الجدول يتضح أن كل العبارات لها علاقة بالدرجة الكلية للمحور ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.491) و (0.782) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك ما أكد صدق اتساق المحتوى للمحور و يمكن تطبيقه في الدراسة الحالية.

#### ب- حساب ثبات محور أداء الموارد البشرية :

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ

جدول رقم (5): معامل ثبات محور أداء الموارد البشرية بطريقة ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرومباخ
06	0.706
محور أداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لمحور أداء الموارد البشرية الذي قيمته (0.709) عالي، ما يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

- قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (التدريب، أداء الموارد البشرية )، والجدول التالي يوضح ذلك:

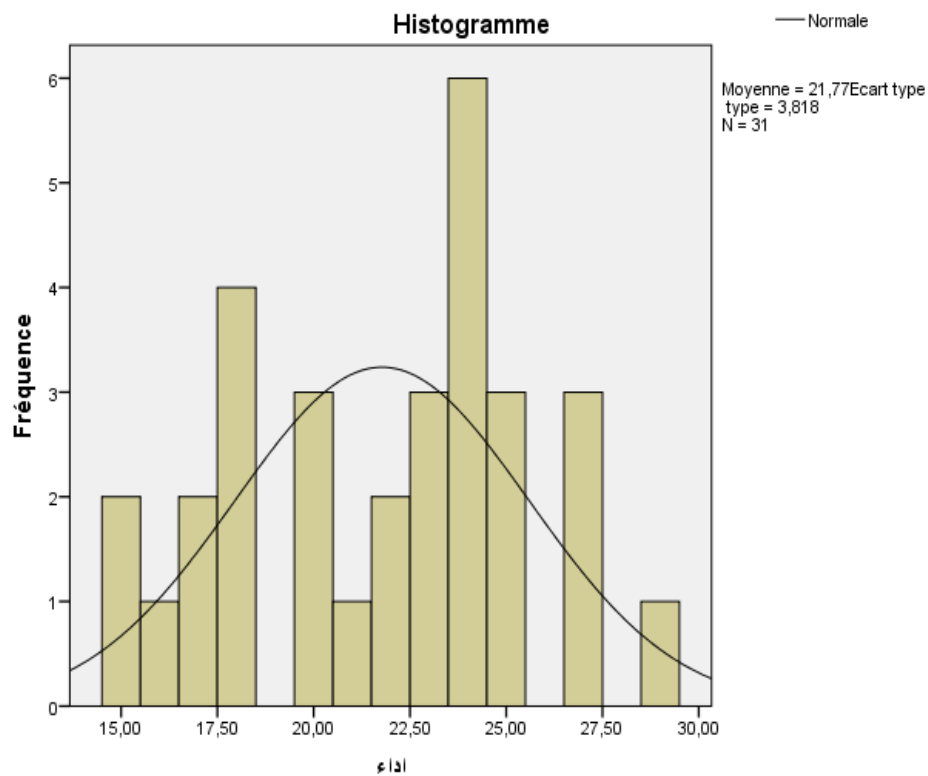
جدول رقم (6) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين:

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	,5750	31	,9720	,200 <sup>0</sup>	31	,1000	التدريب
غير دال	0,195	31	0,953	0,113	31	0,142	أداء الموارد

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

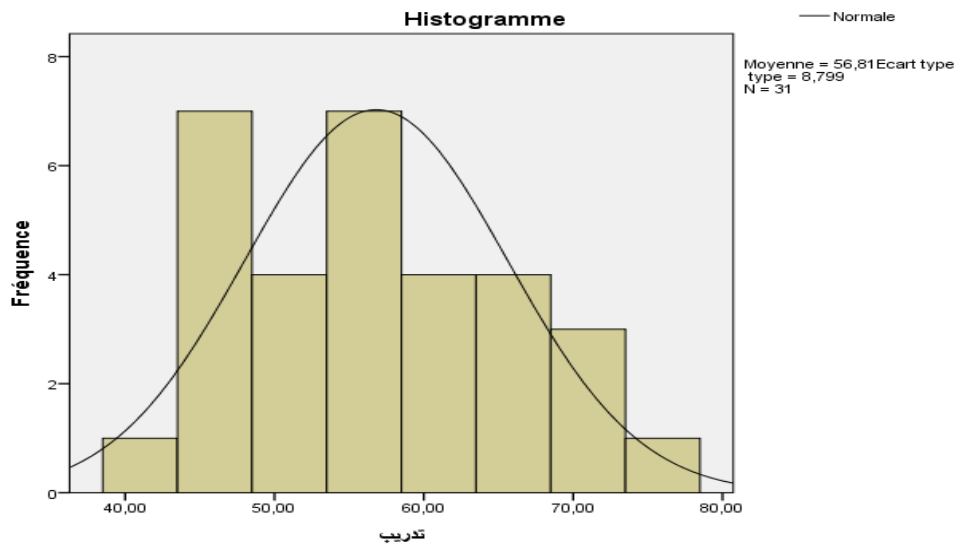
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروفسميرنوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة (التدريب، أداء الموارد البشرية في المؤسسة )، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعا طبيعيا وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1) : التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التدريب .



المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم(2): توزيع متغير أداء الموارد البشرية.



المصدر : من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

## فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بو عرييج

### المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لعينة ومحاوّر الاستبيان

يتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصائيات الوصفية لعينة ومتغيرات الدراسة

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: المنصب ، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الصفة) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي :

#### 1/خصائص العينة حسب متغير الجنس:

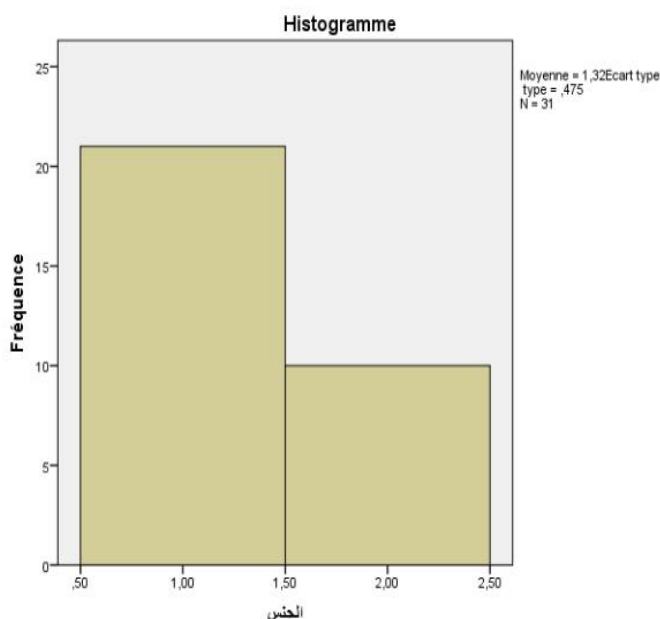
جدول رقم (7):توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
67,7	21	ذكر
32,3	10	أنثى
100,0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (21 ذكر ) بنسبة 67.7% و (10إناث) بنسبة 32.3% كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

#### 2/ خصائص العينة حسب متغير العمر:

جدول رقم (8):توزيع العينة حسب متغير العمر :

النسبة %	العدد	العمر
6,5	2	أقل من 30سنوات

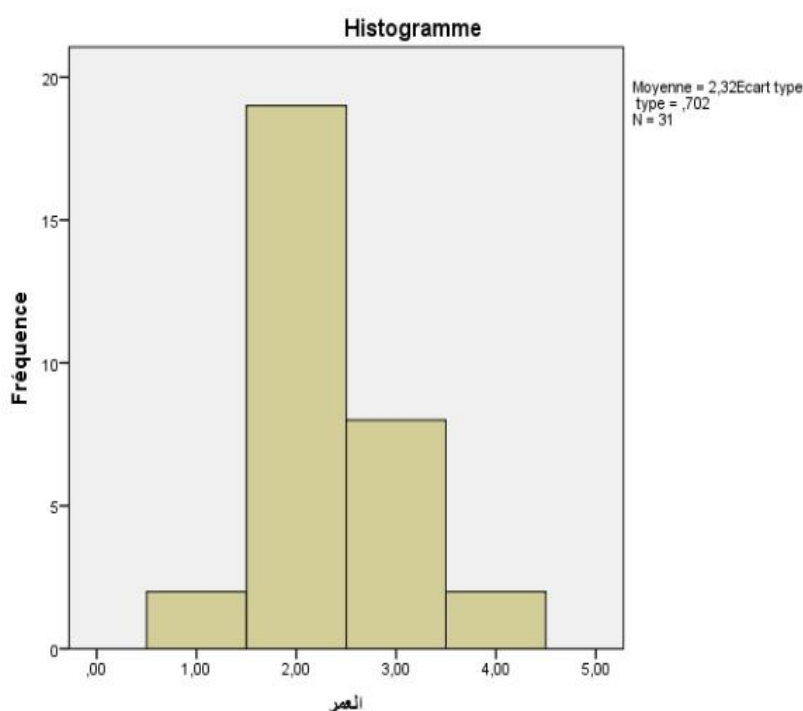
### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعرييج

من 30 سنة 40	19	61,3
من 41-50 سنة	8	25,8
أكثر من 50 سنة	2	6,5
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول : يتضح أن عينة الدراسة تكونت من عاملين (2) لم يتعدى عمرهم 30 سنة بنسبة [6.5%]، و (19 عامل) تراوحت أعمارهم بين (31-40 سنة) بنسبة [61.3%]، (08 عمال) تراوحت أعمارهم بين (41-50 سنة) بنسبة [25.8%] ، (عاملين 2) تجاوزت أعمارهم 50 سنة بنسبة [6.5%] كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب متغير العمر.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بو عرييج

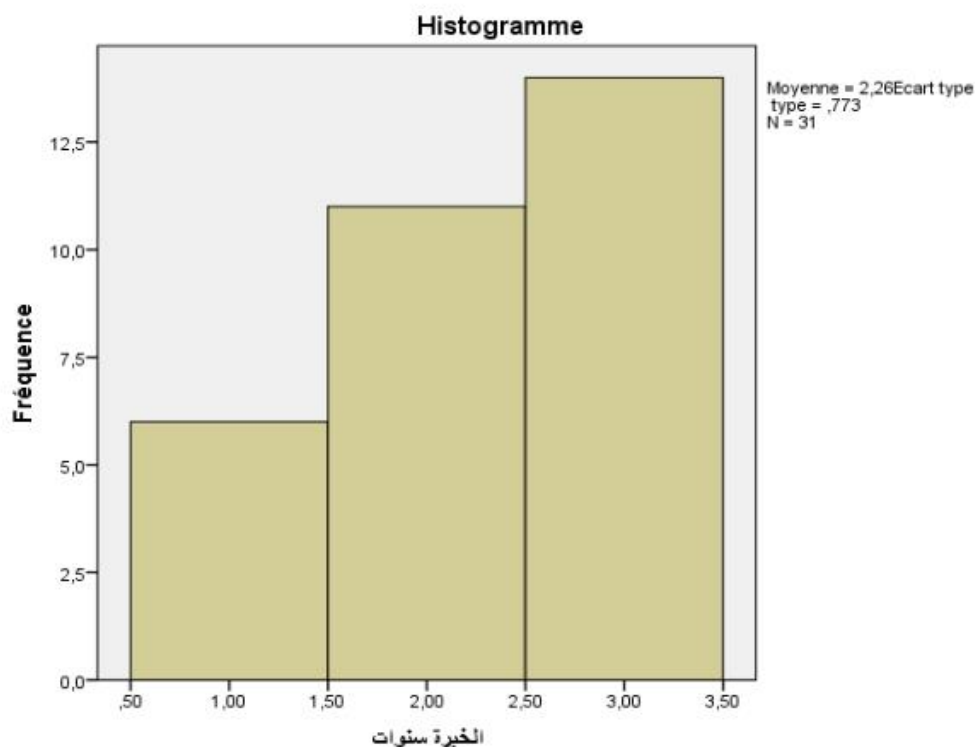
#### 3/ خصائص العينة حسب متغير الخبرة

جدول رقم (9): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة %	العدد	الخبرة
19,4	6	أقل من 5 سنوات
35,5	11	من 5 - 10 سنوات
45,2	14	أكثر من 10 سنوات
100,0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (6 عمال) لم تتعدى خبرتهم 5 سنوات بنسبة [19.4%] و (11 عاملا) تراوحت خبرتهم المهنية بين (5-10 سنوات) بنسبة [35.5%]، بينما (14 عاملا) تجاوزت خبرتهم 10 سنوات بنسبة [45.2%] كما هو موضح في الشكل التالي: الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss



### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

#### 4/ خصائص العينة الأساسية حسب متغير الوظيفة

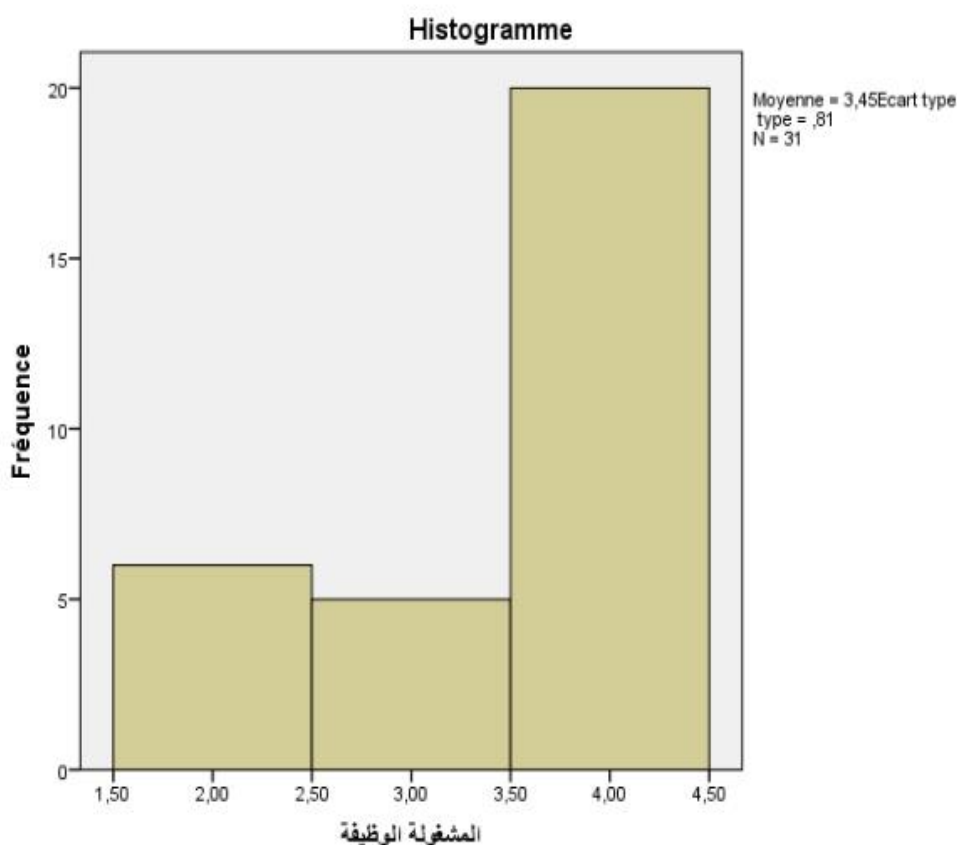
جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة %
رئيس مصلحة	6	19,4
رئيس قسم	5	16,1
وظيفة أخرى	20	64,5
المجموع	31	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (06 عمال) رؤساء مصلحة بنسبة [ 19.4%]، و (05) رؤساء أقسام بنسبة [16.1%]، (20 عاملا ) يشغلون وظائف أخرى بنسبة [64.5%] كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة:



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بو عريريج

5/ خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

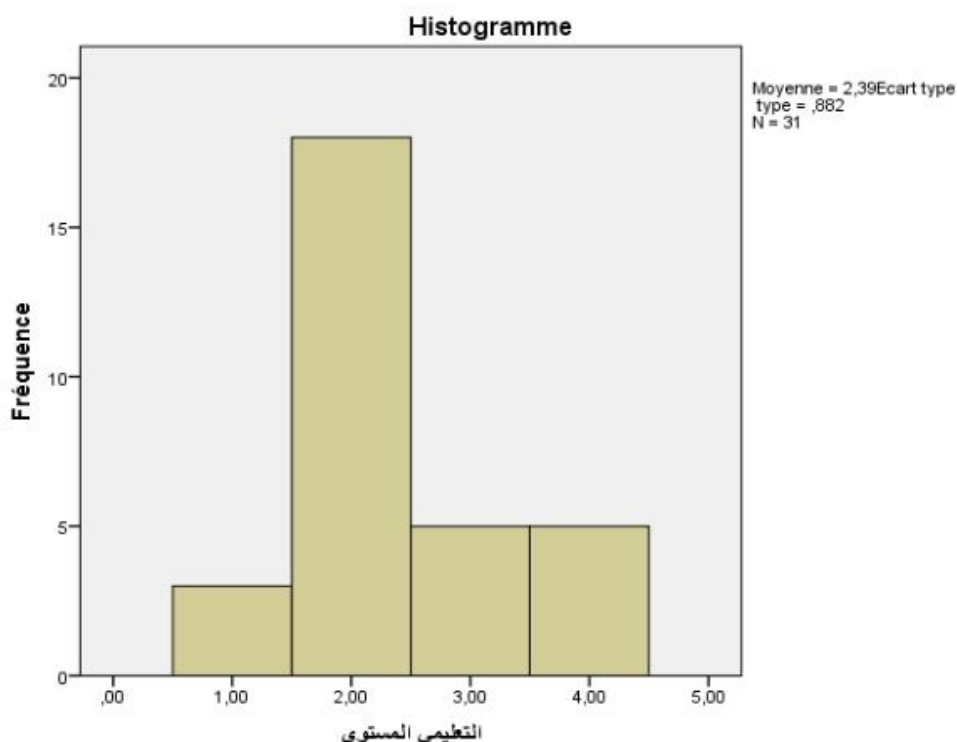
جدول رقم (11): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
9,7	3	متوسط
58,1	18	ثانوي
16,1	5	جامعي
16,1	5	دراسات عليا
100,0	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة تكونت من ( 3 عمال ) من مستوى متوسط بنسبة [ 9.7% ]، و ( 18 عاملا ) من مستوى ثانوي بنسبة [ 58.1% ]، ( 05 عمال ) من مستوى جامعي بنسبة [ 16.1% ]، و ( 05 عمال ) من مستوى دراسات عليا بنسبة [ 16.1% ] ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعرييج

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

تم تصحيح الاستبيان بإعطاء أعلى درجة في المقياس (05) وأدنى درجة (01) والفرق بينهما يمثل مدى الفئة مقسوم على عدد الفئات المطلوبة وهي كالتالي :  $(5-1)/5 = 0.80$  وبناءا عليه تم تحديد الدرجات التالية للاستعانة بها في تفسير النتائج.

جدول رقم (12) يوضح المقياس الخماسي لتحديد درجات الموافقة على كل عبارات الاستبيان.

تقدير الاستجابة للعبارات	المتوسط الحسابي يتراوح بين
منخفض جدا	[1-1.80]
منخفض	[1.80- 2.60]
متوسط	[2.60- 3.40]
مرتفع	[3.40- 4.20]
مرتفع جدا	[4.20- 5]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### 1/مستوى البرامج التدريبية :

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات بعد البرامج التدريبية .

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	تهتم إدارة البلدية بوضع برامج تدريبية لفائدة الموظفين	3,6129	1,20215	3	مرتفع [4.20- 3.40]
02	ترى بأنك بحاجة إلى التدريب للقيام بوظائفك	3,6129	,91933	2	مرتفع [4.20- 3.40]
03	تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات المحددة	4,1290	,84624	1	مرتفع [4.20- 3.40]
04	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي تتوافق مع الوظيفة	3,0645	1,09348	4	متوسط [3.40- 2.60]
	الدرجة الكلية للبعد	3,6048	,62508	-	مرتفع [4.20- 3.40]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد بالبرامج التدريبية من المحور تراوحت بين (3.064-4.129)، مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كانت في الرتبة الأولى العبارة رقم (03) [تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات المحدد]، بمتوسط حسابي قدر بـ: (4.129)، وانحراف معياري قدرت قيمته بـ: (0.846) أما العبارة رقم (04) [المدة الزمنية للبرنامج التدريبي تتوافق مع الوظيفة] احتل المرتبة الأخيرة (04) بمتوسط حسابي قيمته (3.064) وانحراف معياري قيمته (1.093). والبعد ككل بلغت قيمة متوسطة الحسابي (3.604) وقيمة انحرافه المعياري (0.625)، هذه القيمة تنتمي للمجال المحصور بين [3.40، 4.20] والتي تعبر عن المستوى المرتفع، بذلك فإن: مستوى البرامج التدريبية مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة .

### 2/مستوى الأساليب التدريبية الحديثة :

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات بعد الأساليب التدريبية الحديثة .

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
05	تقوم إدارة البلدية بالمتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج التدريبي	3,3548	1,11201	4	مرتفع [4.20-3.40]
06	تعمل إدارة البلدية على تحسين وتطوير البرامج التدريبية	3,4839	1,17958	3	مرتفع [4.20-3.40]
07	تقوم إدارة البلدية بتوضيح أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين	3,5484	1,17866	1	مرتفع [4.20-3.40]
08	تقوم إدارة البلدية باستعمال أساليب تدريبية حديثة	3,5161	1,02862	2	مرتفع [4.20-3.40]
	الدرجة الكلية للبعد	3,4758	,79150	-	مرتفع [4.20-3.40]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الأساليب التدريبية الحديثة من المحور تراوحت بين (3.354-3.548)، مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كانت في الرتبة الأولى العبارة رقم (03) [تقوم إدارة البلدية بتوضيح أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين]، بمتوسط حسابي قدر بـ: (3.548)، وانحراف معياري قدرت قيمته بـ: (1.178) أما العبارة رقم (05) [تقوم إدارة البلدية بالمتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج التدريبي] احتل المرتبة الأخيرة (04) بمتوسط حسابي قيمته (3.354) وانحراف معياري قيمته (1.112) والبعد ككل بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.475) وقيمة انحرافه المعياري (0.791)، هذه القيمة تنتمي للمجال المحصور بين [3.40، 4.20] والتي تعبر عن المستوى المرتفع، بذلك فإن: مستوى الأساليب التدريبية الحديثة مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 3/ مستوى نتائج التدريب

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات بعد نتائج التدريب.

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
09	الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على التدريب	3,3548	1,17042	2	متوسط [3.40-2.60]
10	يشعر المتدربون بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج تدريبي	3,2581	,99892	4	متوسط [3.40-2.60]
11	القيام بالتدريب يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الموظفين	3,4516	,99461	1	مرتفع [4.20-3.40]
12	يساهم التدريب على تحقيق الجودة الشاملة	3,3226	1,07663	3	متوسط [3.40-2.60]
	الدرجة الكلية للبعد	3,3468	,75465	-	متوسط [3.40-2.60]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

من خلال نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نتائج التدريب من المحور تراوحت بين (3.258-3.451)، مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كانت في الرتبة الأولى العبارة رقم (11) [القيام بالتدريب يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الموظفين]، بمتوسط حسابي قدر بـ: (3.451)، وانحراف معياري قدرت قيمته بـ: (0.994) أما العبارة رقم (10) [يشعر المتدربون بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج تدريبي] احتل المرتبة الأخيرة (04) بمتوسط حسابي قيمته (3.258) وانحراف معياري قيمته (0.998) والبعد ككل بلغت قيمة متوسطة الحسابي (3.346) وقيمة انحرافه المعياري (0.754)، هذه القيمة تنتمي للمجال المحصور بين 2.60، 3.40 [والتي تعبر عن المستوى المتوسط، بذلك فإن: مستوى نتائج التدريب متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 4/مستوى تقييم التدريب :

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات بعد تقييم التدريب .

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء مباشرة من عملية التدريب	3,3548	1,11201	4	مرتفع [4.20-3.40]
14	يتم تقييم المتدربين من خلال ملاحظة المسؤول المباشر	4,1935	1,04624	1	مرتفع [4.20-3.40]
15	يتم تقييم المتدربين من خلال قياس مستوى تحسن الأداء	3,8710	1,08756	2	مرتفع [4.20-3.40]
16	يتم تقييم المتدربين من خلال الملاحظات والاختبارات	3,6774	1,04521	3	مرتفع [4.20-3.40]
	الدرجة الكلية للبعد	3,7742	,68725	-	مرتفع [4.20-3.40]

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تقييم التدريب من المحور تراوحت بين (3.354-4.193)، مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كانت في الرتبة الأولى العبارة رقم (03) [يتم تقييم المتدربين من خلال ملاحظات المسؤول المباشر]، بمتوسط حسابي قدر بـ: (4.193)، وانحراف معياري قدرت قيمته بـ: (1.046) أما العبارة رقم (13) [يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء مباشرة من عملية التدريب] احتل المرتبة الأخيرة (04) بمتوسط حسابي قيمته (3.354) وانحراف معياري قيمته (1.112) والبعد ككل بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.475) وقيمة انحرافه المعياري (1.112)، هذه القيمة تنتمي للمجال المحصور بين [3.40، 4.20] والتي تعبر عن المستوى المرتفع، بذلك فإن: مستوى تقييم التدريب مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد محور التدريب.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	البرامج التدريبية	3,6048	,62508	2	مرتفع [4.20-3.40]
02	الأساليب التدريبية الحديثة	3,4758	,79150	3	مرتفع [4.20-3.40]
03	نتائج التدريب	3,3468	,75465	4	متوسط [3.40-2.60]
04	تقييم التدريب	3,7742	,68725	1	مرتفع [4.20-3.40]
	الدرجة الكلية للمحور	3,5504	,54996	-	مرتفع [4.20-3.40]

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد محور التدريب و الدرجة الكلية تراوحت بين (3.346-3.774)، مع العلم أن أدنى قيمة للإجابة هي (01) وأعلى قيمة للإجابة هي (05)، حيث كانت في الرتبة الأول بعد [تقييم التدريب]،

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

بمتوسط حسابي قدر بـ: (3.774) وانحراف معياري قدرت قيمته بـ: (0.687) أما بعد [نتائج التدريب] احتل المرتبة الأخيرة (04) بمتوسط حسابي قيمته (3.346) وانحراف معياري قيمته (0.754) والمحور ككل بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.550) وقيمة انحرافه المعياري (0.549) ، هذه القيمة تنتمي للمجال المحصور بين [3.40، 4.20] والتي تعبر عن المستوى المرتفع ، بذلك فإن: مستوى التدريب مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.



## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة والتحقق من مدى صحتها من عدمها من خلال المطالب التي نستعرض من خلالها نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأساسية الأولى والفرضيات الفرعية

لعرض النتائج نبدأ في تحليل الفرضيات الجزئية لنصل إلى الفرضية العامة

#### أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أن: للبرامج التدريبية أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج .  
لمعرفة أثر البرامج التدريبية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) : الانحدار بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة .				
الانحدار بين البرامج التدريبية وأداء الموارد البشرية.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,475 <sup>a</sup>	0.01	0.225	دال عند 0.01

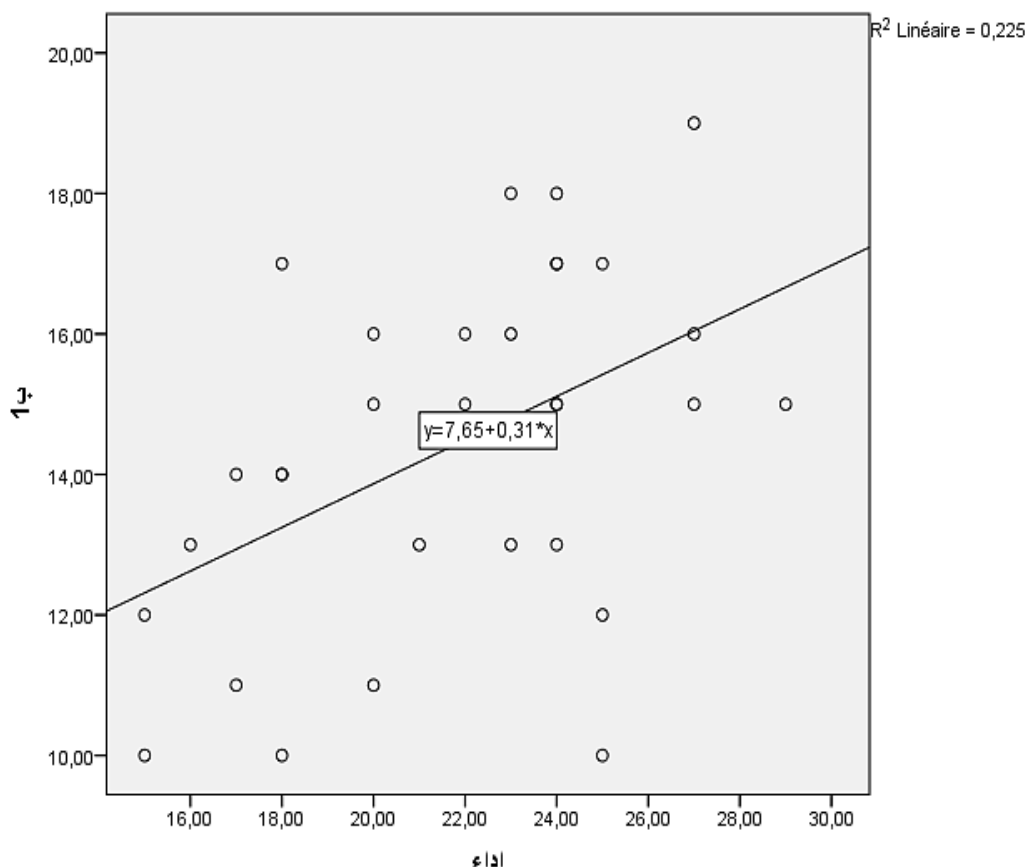
#### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور البرامج التدريبية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي بلغت 0.475، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية قوية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى البرامج التدريبية ارتفع معه مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (R) على المتغير التابع ، نلاحظ أنه بلغ 0.225 أي 22.5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة البرامج التدريبية يليها زيادة في نسبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن مستوى البرامج التدريبية يؤثر بنسبة 22.5% في مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة : للبرامج التدريبية دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

الشكل رقم (8): لوحة انتشار التوزيع متغير البرامج التدريبية و أداء الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أن: للأساليب التدريبية الحديثة أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريج. .  
لمعرفة أثر للأساليب التدريبية الحديثة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم (19) : الانحدار بين الأساليب التدريبية الحديثة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الانحدار بين الأساليب التدريبية الحديثة و أداء الموارد البشرية.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,459 <sup>a</sup>	0.01	0.210	دال عند 0.01

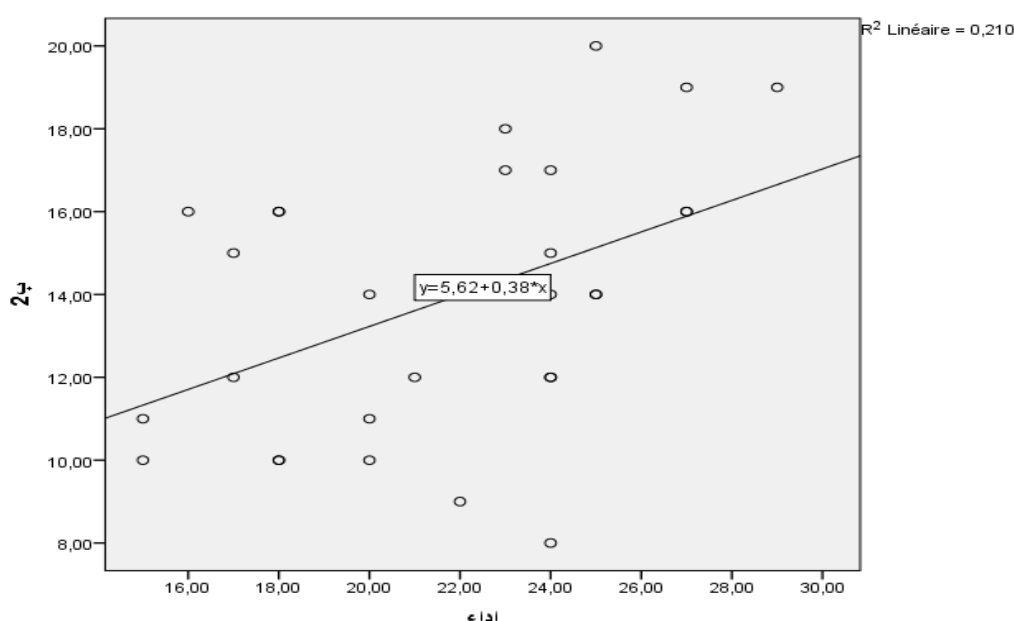
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الأساليب التدريبية الحديثة و أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي بلغت 0.459، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية ضعيفة، بمعنى أن كلما زاد مستوى الأساليب التدريبية الحديثة ارتفع معه مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (R)

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

على المتغير التابع ، نلاحظ أنه بلغ 0.210 أي 21% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الأساليب التدريبية الحديثة يليها زيادة في نسبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن مستوى الأساليب التدريبية الحديثة يؤثر بنسبة 21. % في مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة : للأساليب التدريبية الحديثة دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (9): لوحة انتشار التوزيع متغير الأساليب التدريبية الحديثة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن: لنتائج التدريب أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج. .

لمعرفة أثر نتائج التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (20) : الانحدار بين نتائج التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة .				
الانحدار بين نتائج التدريب و أداء الموارد البشرية.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,627 <sup>a</sup>	0.01	0.393	دال عند 0.01

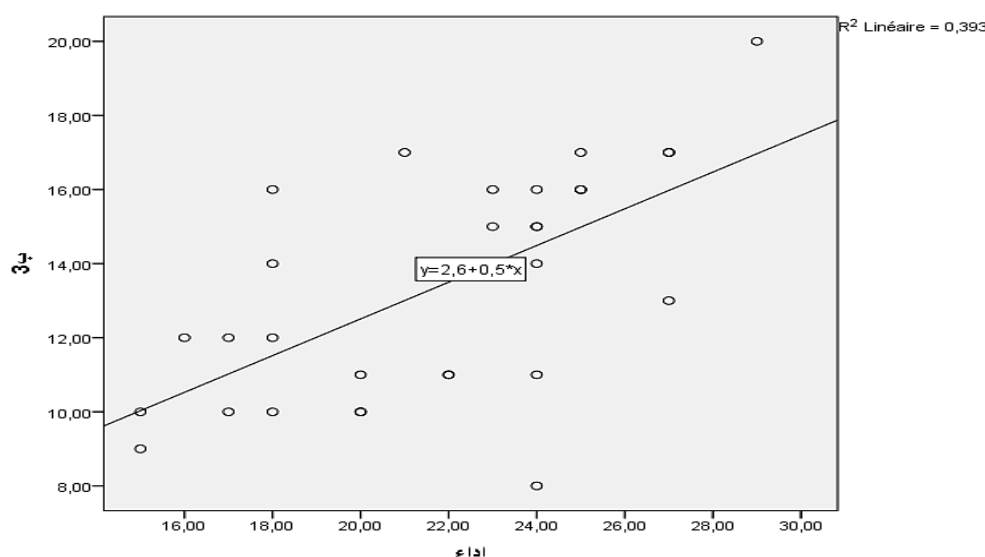
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور نتائج و أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي بلغت 0.627، هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية قوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى نتائج التدريب ارتفع معه مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (R) على المتغير التابع ، نلاحظ أنه بلغ 0.393 أي 39.3% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الأساليب التدريبية الحديثة يليها زيادة في نسبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن مستوى الأساليب التدريبية الحديثة يؤثر بنسبة 39.3% في مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة : لنتائج التدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (10): لوحة انتشار التوزيع متغير نتائج التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

#### رابعا: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على أنه: لتقييم التدريب أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج. . لمعرفة أثر تقييم التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعرييج

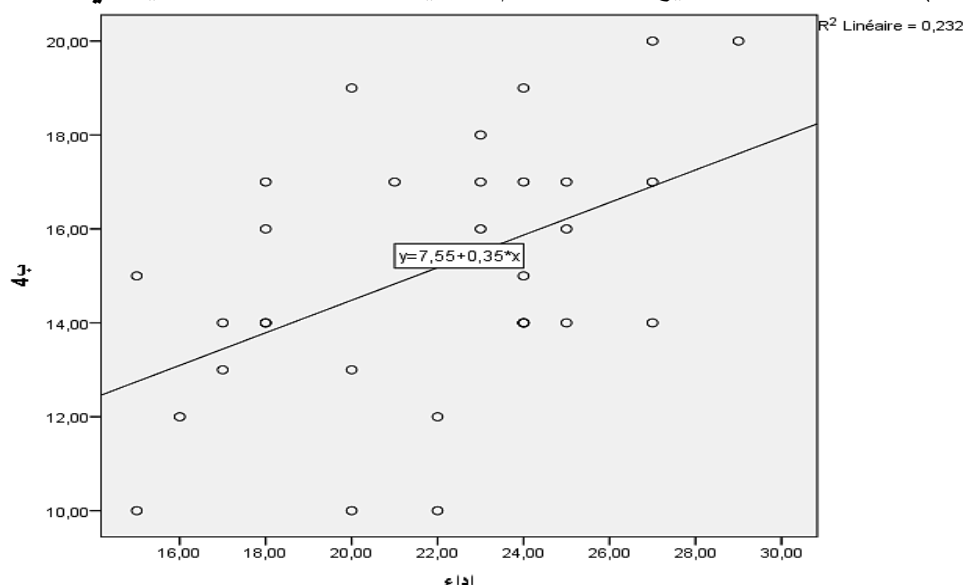
الجدول رقم (21) : الانحدار بين تقييم وأداء الموارد البشرية في المؤسسة .				
الانحدار بين نتائج التدريب و أداء الموارد البشرية.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,482 <sup>a</sup>	0.01	0,232	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور تقييم التدريب و أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي بلغت 0.482، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية ضعيفة، بمعنى أن كلما زاد مستوى تقييم التدريب ارتفع معه مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (R) على المتغير التابع ، نلاحظ أنه بلغ 0.232 أي 23.3% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تقييم التدريب يليها زيادة في نسبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة وبالتالي فإن مستوى تقييم التدريبية يؤثر بنسبة 23.2% في مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة : لتقييم التدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل(11): لوحة انتشار التوزيع متغير تقييم التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

خامسا: اختبار الفرضية الأساسية الأولى

نصت الفرضية الأساسية الأولى على أن: للتدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعرييج .

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريج

لمعرفة أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) : الانحدار بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة .				
الانحدار بين التدريب و أداء الموارد البشرية.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,665 <sup>a</sup>	0.01	4230,	دال عند 0.01

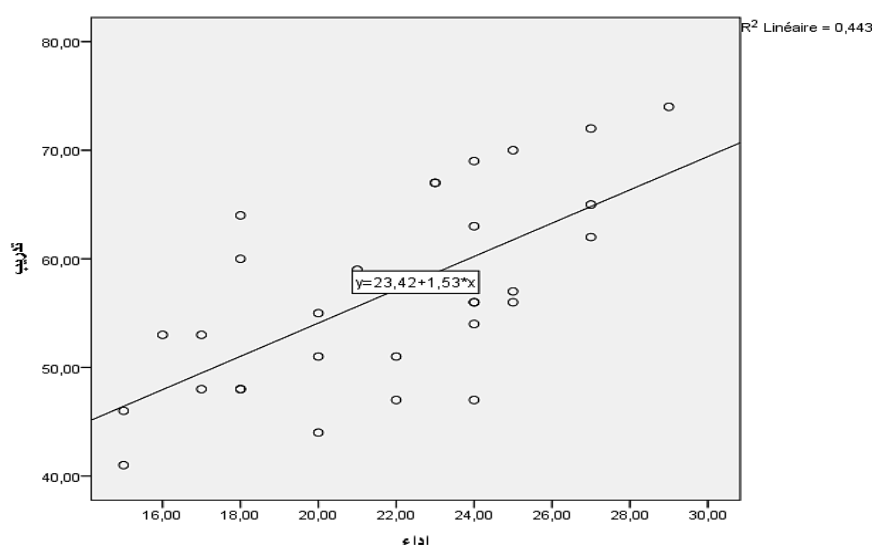
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التدريب و أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي بلغت 0.665، هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية قوية، بمعنى أنه:

- كلما زاد مستوى التدريب ارتفع معه مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (حجم الأثر) على المتغير التابع ،نلاحظ أنه بلغ 0.423 أي 42.3% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تدريب تليها زيادة في نسبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة بـ 68% وبالتالي فإن مستوى التدريب يؤثر بنسبة 42.3% في مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

- كما أن النتيجة جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى: قبول فرضية البحث القائلة : للتدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (12): لوحة انتشار التوزيع متغير التدريب و أداء الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأساسية الثانية والفرضيات الفرعية

### أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أنها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير الجنس. للتحقق من صدق الفرضية، وباعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور التدريب بين (الذكور - الإناث) على النتائج التالية:

جدول رقم (23): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير الجنس:

	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	21	56,3810	8,29745	-0,385	0.703	غير دال
	أنثى	10	57,7000	10,18768			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-0.385) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذا نستنتج أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير الجنس.

### ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أنها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير الجنس .

للتحقق من صدق الفرضية، وباعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين الجنسين حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة بين (الذكور - الإناث) على النتائج التالية:

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

جدول رقم (24): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة تبعا لمتغير الجنس.

	الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	21	21,5714	3,81538	-0,423	0.676	غير دال
	أنثى	10	22,2000	3,99444			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-0.423) غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذا نستنتج أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير الجنس.

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير سنوات الخبرة . للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير سنوات الخبرة النتائج التالية:

جدول رقم (25): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية	القرار
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	2	42,077	0,526	0,597	غير دال
	داخل المجموعات	28	79,953			
	الكلي	30	2322,839			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.526) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور التدريب تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير سنوات الخبرة



## فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

### رابعاً: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة النتائج التالية:

جدول رقم (26): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية في المؤسسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية	القرار
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	2	6,103	0,402	0,673	غير دال
	داخل المجموعات	28	15,186			
	الكلية	30				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.402) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

### خامساً: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .

للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير المستوى التعليمي النتائج التالية:

جدول رقم (27): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	39,611	0,485	0,695	غير دال
	داخل	27	81,630			

### فصل ثالث..... دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج

المجموعات	المحور				
		الكلية	2322,839	30	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.485) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور التدريب تبعا لمتغير المستوى التعليمي ، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

#### سادسا: الفرضية الجزئية السادسة

نصت الفرضية السادسة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة .  
للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة النتائج التالية:  
جدول رقم (28): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية	القرار
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	3	87,891	1,152	0,346	غير دال
	داخل المجموعات	27	76,265			
	الكلية	30	2322,839			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (1.152) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور التدريب تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة ، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج.

#### سابعا: اختبار الفرضية الجزئية السابعة

نصت الفرضية السابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب من وجهة نظر عينة من موظفين بلدية الرابطة ولاية برج بوعريرج تبعا لمتغير العمر .  
للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير العمر النتائج التالية:

### فصل ثالث.....دراسة ميدانية لبلدية الرابطة ولاية برج بوعرييج

جدول رقم (29): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور التدريب تبعا لمتغير العمر.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية	القرار
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	2	52,128	0,658	0,526	غير دال
	داخل المجموعات	28	79,235			
	الكلية	30	2322,839			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.658) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور التدريب تبعا لمتغير العمر، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب تبعا لمتغير العمر من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ولاية برج بوعرييج.

### خلاصة :

قمنا في هذا الفصل بدراسة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية لبلدية الرابطة بولاية برج بوعريرج ، حيث ورّعت الاستمارة على عيّنة من الموظّفين قدر عددهم بـ: 31 عاملا. تمّت الإجابة على التساؤلات وكذا فرضيّات الدراسة الأربع المستمدة من الإشكالية، تم استخلاص عدد من النقاط المهمة، تمثلت في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظّفي بلدية الرابطة بولاية برج بوعريرج . كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب تعزى للبيانات الشخصية(العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة ) من وجهة نظر عينة من موظّفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الموضوع تبين أن إدارة الموارد البشرية تحظى بمكانة مهمة في أي مؤسسة، كما أنّ وظائفها ومن بينها وظيفة التدريب تعتبر من أهم وظائفها الأساسية التي تضمن اكتساب المهارات والقدرات والمعارف وتطويرها لدى الأفراد في كل المجالات كلّ حسب تخصصه، للوصول بها إلى أعلى درجة من كفاءة الأداء، وحتى يتسنى تحقيق أعلى مستويات الأداء وبالكفاءة المطلوبة والتي تتفق ومعدلات الأداء المسطرة يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة حتى تتناسب واحتياجات المؤسسة .

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج والاقتراحات التالية :

#### 1/ النتائج :

- تعتبر الدورات التدريبية فضاءاً للتعلم وتحسين المهارات وتنميتها وزيادة المعارف واكتساب أخرى جديدة .
- يعتبر التدريب عملية مفيدة في المؤسسة فهو يهدف إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مما يحقق أهداف المؤسسة .
- ضرورة توفير فترة تدريبية كافية لتوسيع المعارف في أذهان المتدربين .
- يعمل التدريب على التخفيض من نفقات العمل .
- يكون تحديد الاحتياجات التدريبية من منطلق المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي ومن خلال التقييم الدوري للأداء وذلك حسب الأهمية والحاجة .
- يتم انتهاز الأسلوب المناسب في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك حسب احتياجات العمل وكذا المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين .
- يعمل التدريب على التقليل من روتين العمل وضغوطه ، كما يعمل على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي .
- يمكن التدريب الموظفين من تقديم آراء تساعد على القدرة في اتخاذ القرارات من خلال توظيف المعارف والمهارات المكتسبة من خلال البرنامج التدريبي.
- تبين من الدراسة الميدانية أن مستوى التدريب وأداء الموارد البشرية مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب دور في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج . أظهرت نتائج الدراسة أن للبرامج التدريبية أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج .
- أظهرت نتائج الدراسة أن للأساليب التدريبية الحديثة أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريرج .

- أظهرت نتائج الدراسة أن لنتائج التدريب أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريريج .
- أظهرت نتائج الدراسة أن لتقييم التدريب أثر في أداء الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريريج .
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب تعزى للبيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة ) من وجهة نظر عينة من موظفي بلدية الرابطة ببرج بوعريريج

## 2/ الاقتراحات :

- انطلاقا من هذه النتائج يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في :
- يجب إدراك الأخطاء والتغيرات التي تتخلل البرامج التدريبية بكل عناية ودقة حتى يتسنى تصحيحها وتقاديها مستقبلا .
- العمل على أن تشمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها .
- توفير وسائل النقل للعمال لتتقلهم إلى المؤسسات خارج الشركة .
- رفع الروح المعنوية للعمال وهذا بترقيتهم التوفير لهم كل ما يحتاجونه سواء ماديا أو معنويا .
- التركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فعالية في التوصل إلى سلبيات وإيجابيات الأفراد .
- ضرورة الاهتمام ورد الاعتبار للموارد البشرية ، وخلق ظروف عمل مناسبة مما يدفع بهم إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- ضرورة تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات ، وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة .
- الابتعاد عن اعتبار العامل آلة والسماح له بالإفصاح عن رأيه وتوفير فرص الإبداع له

قائمة

المراجع



- 1/ ارتيل بيل: إدارة تجربة خالد العامري وآخرون ، دار الفاروق، القاهرة مصر، ط1 - 2001.
- 2/ إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة ، النظرية والممارسة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر.
- 3/ أبو النصر مدحت محمد: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008 .
- 4/ أحمد الخطيب ، رداح الخطيب : التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006.
- 5/ أحمد سيد مصطفى : إدارة البشير ( الأصول والمهارات ) ، مصر 2002.
- 6/ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، ط1 الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر 2001 .
- 7/ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004 .
- 8/ أحمد محمد غنيم : ثورة الإدارة المضادة ، منهج القرن الحادي والعشرين ، المكتبة المعاصرة 1997
- 9/ الداوي الشيخ : تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث عدد 2008/06، جامعة الجزائر.
- 10/ العربي عبيدات: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التنضيب وفنون الطباعة (FMBAG)، برج بوعريج مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، فرع علوم تجارية 2007 .
- 11/ بسيوني محمد البرادعي/ تنمية مهارة تخطيط الموارد البشرية، الطبعة 1 سنة 2005 .
- 12/ بوطارة بسمة، سعود حياة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ليسانس، علم الاجتماع، جامعة المسيلة 2009-2010 .
- 13/ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة مصر 2003.
- 14/ حسن حليبي : حلقة معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، طرابلس 1976
- 15/ حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة مصر 1976 .
- 16/ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005
- 17/ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن 2010 .
- 18/ صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الإسكندرية

- 19/كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءات الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية ، الطبعة الثانية ،بيروت 2000 .
- 20/راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000
- 21/راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ( رواية مستقبلية)، دار الجامعة ، الإسكندرية مصر 2005 .
- 22/رشوان الحسين عبد الحميد: علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005 .
- 23/زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للنشر والتوزيع 2001 .
- 24/سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001 .
- 25/سناء عبد الكريم الخناف : مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005 .
- 26/سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن 1999 .
- 27/سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) مطبعة العشري الإسماعيلية، مصر 2009 .
- 28/شريف محمد غياط: دور تكنولوجيا الأداء البشري في تطوير وتحسين الأداء المنظمي، مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة يومي 10 و 11 نوفمبر 2009
- 29/صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر 2002
- 30/صلاح الدين عبد الباقي:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية مصر 2002 .
- 31/صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية1990
- 32/صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،دار الجامعة العربية، الإسكندرية 1974
- 33/صورية زائل : دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري،2014 جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 34/عايدة الخطاب :التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة – مصر 1989 .
- 35/عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، جامعة الدول العربية،القاهرة 2003 .

- 36/ عبد الحكيم احمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء في تقييم إلى التحسين، ج 3 مكتبة ابن سينا، القاهرة-مصر 1999 .
- 37/ عبد الحكيم احمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 3 مكتبة ابن سينا، القاهرة مصر 1990 .
- 38/ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر 2002 .
- 39/ عبد الغفار حنفي حسين الفزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد،دار النشر الإسكندرية 1996
- 40/ عداي الحسين فلاح حسين: الإدارة الإستراتيجية ،الطبعة 1 ، دار وائل للنشر، عمان 2000
- 41/ علاقي متر عبد القادر 1999 إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2 دار الزهرة للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية .
- 42/ علي سلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة 1985 .
- 43/ علي ميا، ربي عزت كينج: أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014 .
- 44/ قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية،الجزائر 2003.
- 45/ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2000 .
- 46/ كامل محمد عوضه: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية لبنان .
- 47/ مجدي احمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1996.
- 48/ محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
- 49/ محمد سرور الحريري ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2012
- 50/ محمد صالح : عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء، مداخلة في ندوة التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق- سوريا، 10-12 سبتمبر 2000
- 51/ محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 52/ محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني، عمان الأردن 1999

- 53/محمد لمين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال جامعة دحلب، البلدة أكتوبر 2005 .
- 54/محمود الخطيب : إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1 ، 2001 .
- 55/مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق عمان 1996 .
- 56/منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2003 .
- 57/مزيان عبد القادر ،أهمية التدريب في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تقني سامي، تسيير إدارة الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، برج بوعرييج،2005 .
- 58/مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منضور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى عمان 1994 .
- 59/مؤيد سعيد سالم ، عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الم الكتب الحديث، اربد الأردن 2009 .
- 60/نصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة الطبعة الثانية، دار المحمية الجزائر العاصمة،
- 61/هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان 2010.
- 62/يوسف محمد قبلان: أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية، الطبعة 2، دار عالم الكتب، الرياض السعودية 1996 .
- 63/ George milcovich John w ,Boudreau,( humane ressourcesmanagement ),home Wood ,juin 1993 .
- 64/W.Tracy ; desining training and développement Systems ;AMA ;Ny 1971 .

ملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية **دراسة ميدانية ببلدية الرابطة**"، واستكمالا للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه.

الطالبان:

المشرف:

- سي محمد سليم

- بلقروم نعناعة

الأستاذ/فراحتية العيد

السنة الجامعية: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

- الجنس : ☐ أنثى : ☐ ذكر : ☐

- العمر : ☐ أقل من 30 سنة - ☐ من 31-40 سنة - ☐ من 41-50 سنة - ☐ أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي : ☐ متوسط - ☐ ثانوي - ☐ جامعي - ☐ دراسات عليا

- الوظيفة المشغولة : ☐ مدير عام - ☐ رئيس مصلحة - ☐ رئيس قسم - ☐ وظيفة أخرى

- سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات - ☐ 5-10 سنوات - ☐ من 10 فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد 01: تخطيط البرامج التدريبية</b>						
1	تهتم إدارة البلدية بوضع برامج تدريبية لفائدة الموظفين					
2	ترى بأنك بحاجة إلى التدريب للقيام بوظائفك					
3	تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات المحددة					
4	المدة الزمنية للبرنامج التدريبي تتوافق مع الوظيفة					
<b>البعد 02: تنفيذ البرامج التدريبية</b>						
5	تقوم إدارة البلدية بالمتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج التدريبي					
6	تعمل إدارة البلدية على تحسين وتطوير البرامج التدريبية					

7	تقوم إدارة البلدية بتوضيح أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين				
8	تقوم إدارة البلدية باستعمال أساليب تدريبية حديثة				
<b>البعد 03: مراقبة البرامج التدريب</b>					
09	الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على التدريب				
10	يشعر المتدربون بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج تدريبي				
11	القيام بالتدريب يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الموظفين				
12	يساهم التدريب على تحقيق الجودة الشاملة				
<b>البعد 04: تقييم البرامج التدريب</b>					
13	يتم تقييم المتدربين بعد الانتهاء مباشرة من عملية التدريب				
14	يتم تقييم المتدربين من خلال ملاحظة المسؤول المباشر				
15	يتم تقييم المتدربين من خلال قياس مستوى تحسن الأداء				
16	يتم تقييم المتدربين من خلال الملاحظات والاختبارات				

**المحور الثاني: أداء الموارد البشرية بالمؤسسة**

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	ساهمت البرامج التدريبية في زيادة كفاءة الموظفين.					
18	محتوى البرنامج التدريبية أسهم في بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
19	التدريب أسهم في قيام الموظفين بتأدية المهام طبقا لمعايير الجودة.					



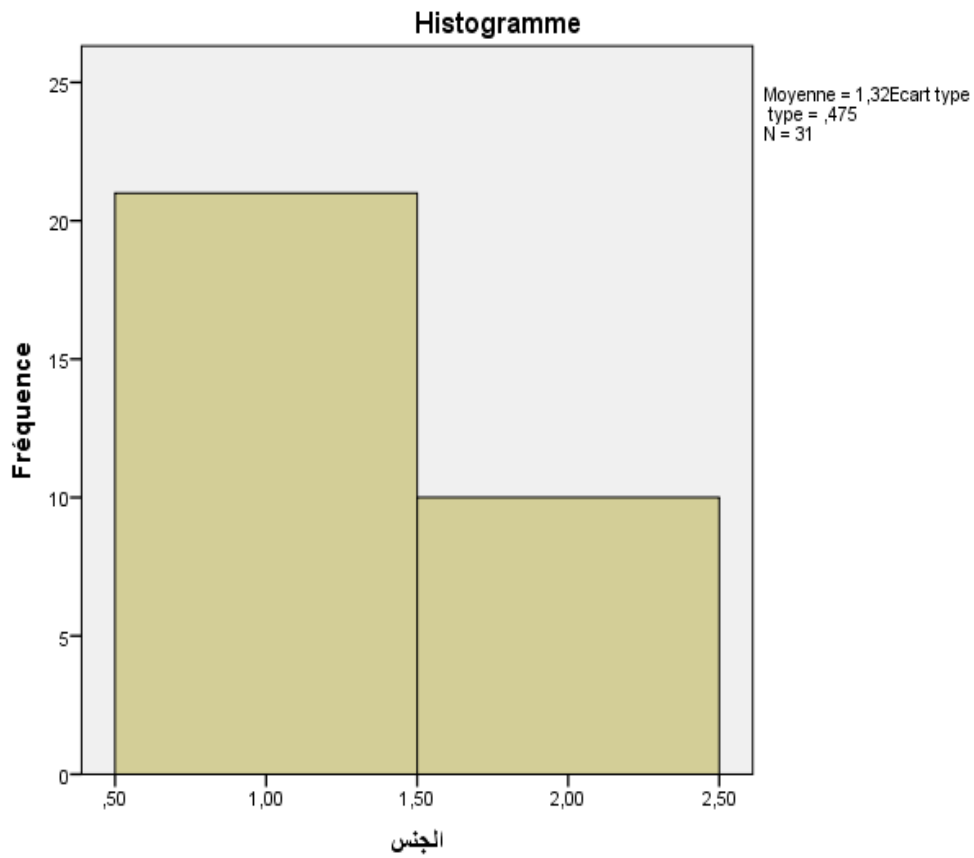
					التدريب دفع الموظفين للقيام ببذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.	20
					يساهم التدريب في استغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائهم للوظيفة.	21

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

## ملحق خصائص العينة :

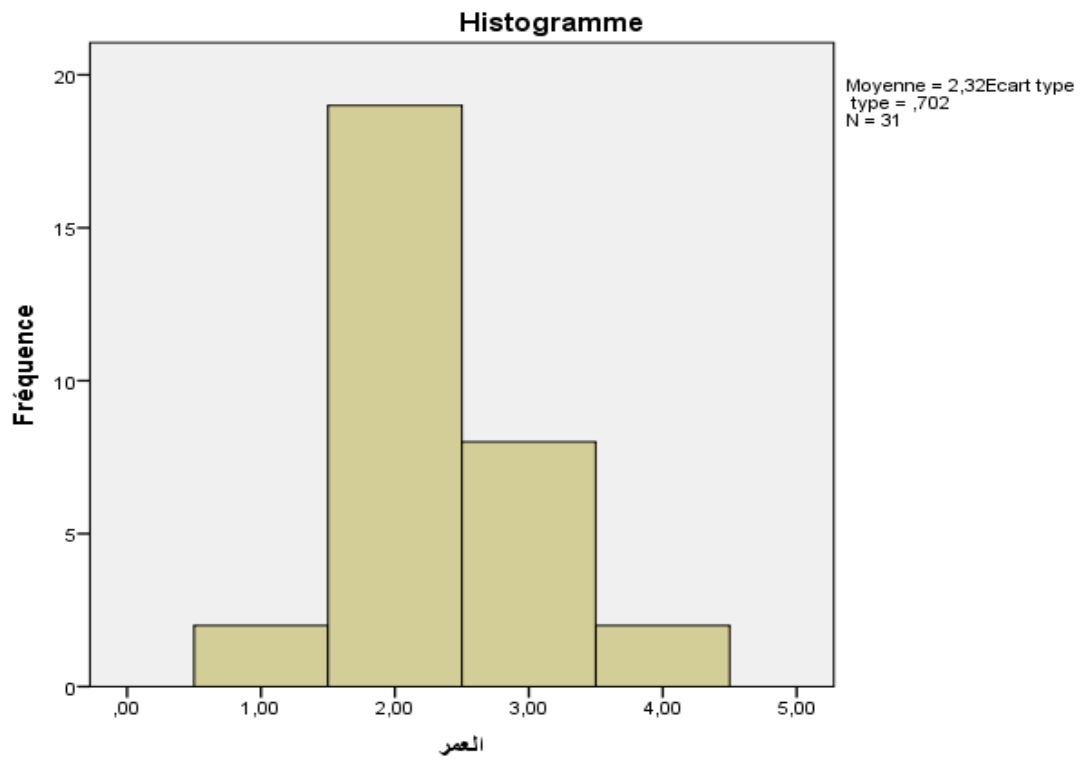
الجنس :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	67,7	67,7	67,7
انثى	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	



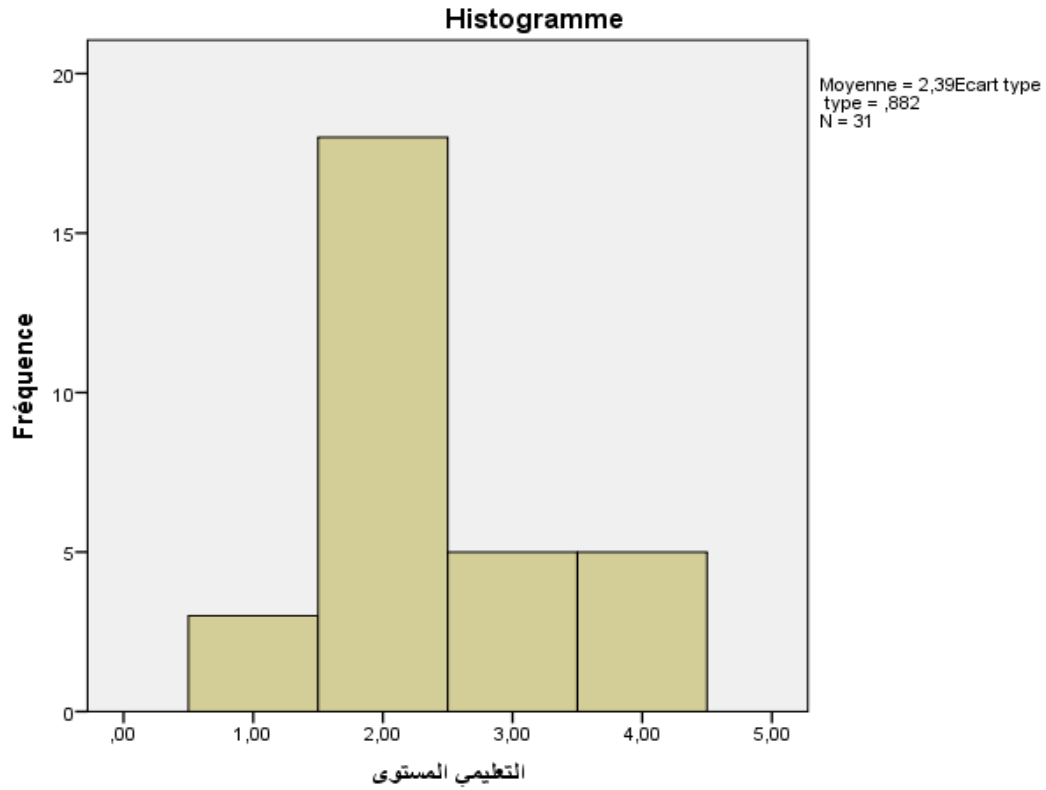
العمر :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنوات	2	6,5	6,5	6,5
من 31 إلى 40 سنة	19	61,3	61,3	67,7
من 41 إلى 50 سنة	8	25,8	25,8	93,5
أكثر من 50 سنة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	



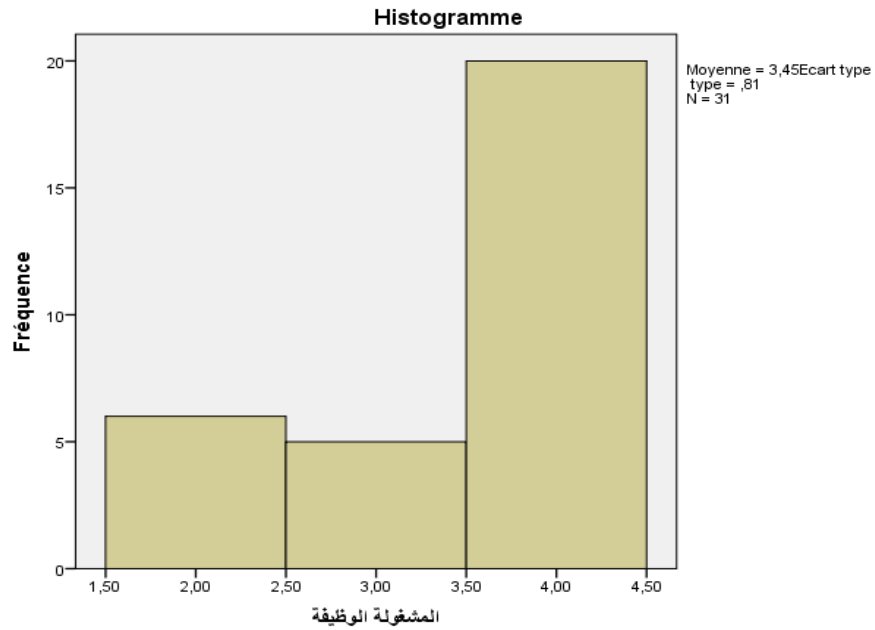
المستوى التعليمي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	3	9,7	9,7	9,7
ثانوي	18	58,1	58,1	67,7
جامعي	5	16,1	16,1	83,9
دراسات عليا	5	16,1	16,1	100,0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



الوظيفة المشغولة :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides رئيس مصلحة	6	19,4	19,4	19,4
رئيس قسم	5	16,1	16,1	35,5
أخرى	20	64,5	64,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

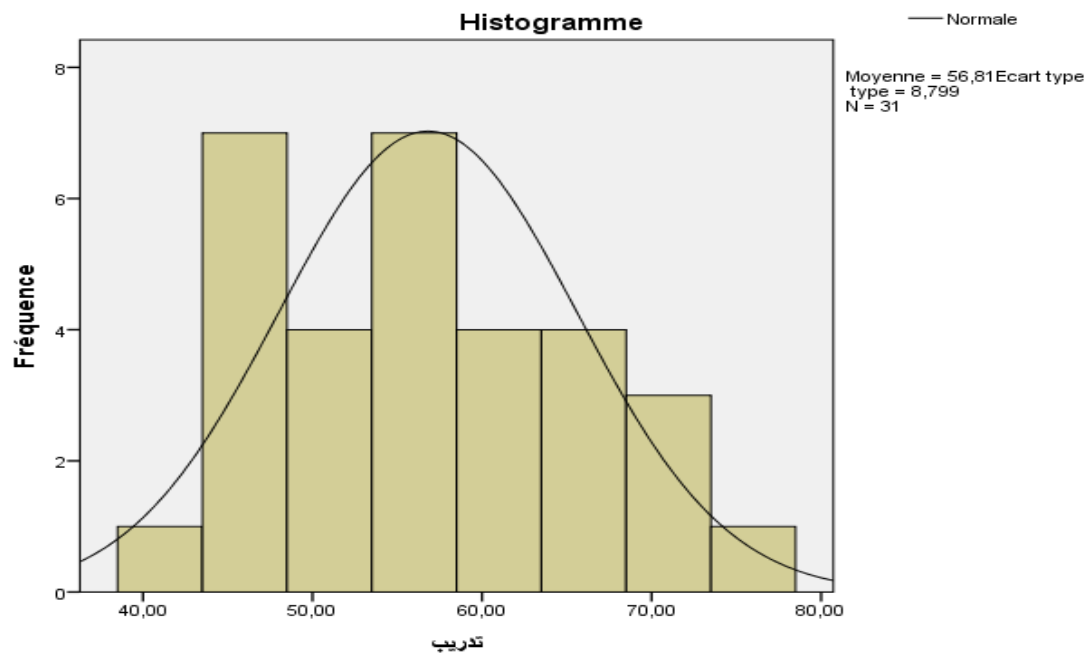


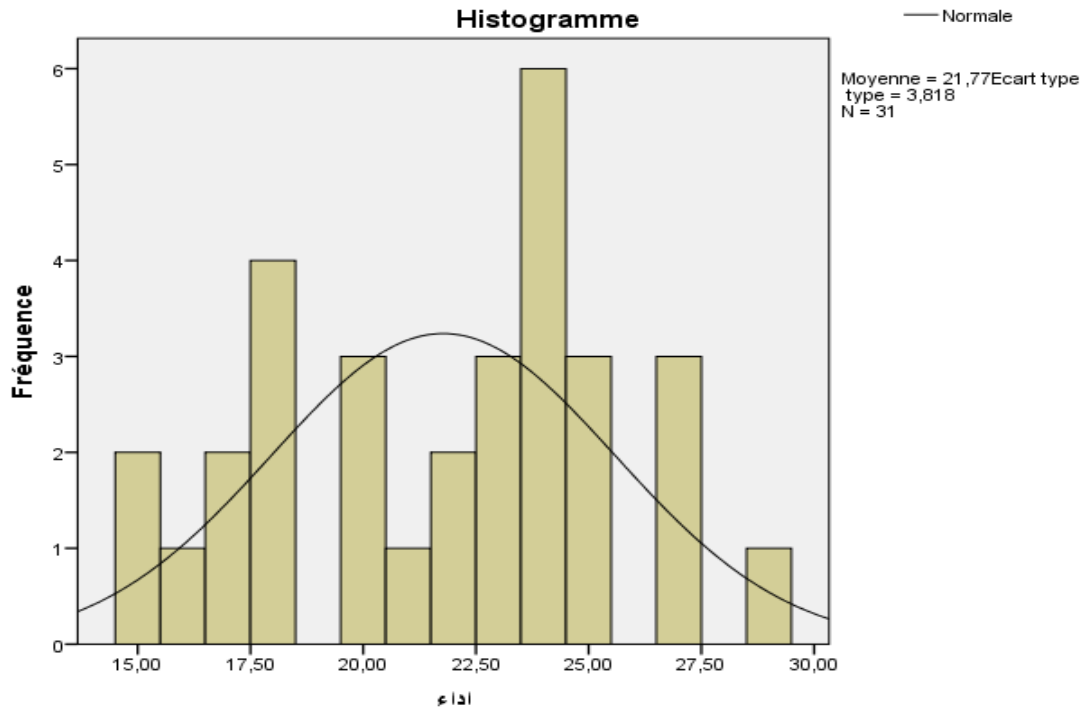
### Tests de normalité:

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب	0,100	31	<sup>0</sup> ,200*	0,972	31	0,575
الأداء	0,142	31	0,113	0,953	31	0,195

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors





ملحق الدراسة الأساسية للتدريب :

### 01 Statistiques de groupe الفرضية الجزئية

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	21	56,3810	8,29745	1,81065
انثى	10	57,7000	10,18768	3,22163

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
Hypothèse de variances égales	0,529	0,473	-0,385	29
Hypothèse de variances inégales			-0,357	14,914

### Test des échantillons indépendants

	Test t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différenc e erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Inférieur
تدريب				
Hypothèse de variances égales	,7030	-1,31905	3,42987	-8,33391
Hypothèse de variances inégales	,7260	-1,31905	3,69558	-9,19995

## Statistiques de groupe الفرضية الجزئية 02

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكور	21	21,5714	3,81538	0,83258
أنثى	10	22,2000	3,99444	1,26315

## Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	T	ddl
الأداء				
Hypothèse de variances égales	,0150	,9050	,4230-	29
Hypothèse de variances inégales			,4150-	17,069

## Test des échantillons indépendants

	Test t pour égalité des moyennes			
	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
				Inférieur
الأداء				
Hypothèse de variances égales	,6760	,628570-	1,48761	-3,67107
Hypothèse de variances inégales	,6830	,628570-	1,51286	-3,81945

## ANOVA

### تدريب: الفرضية الجزئية 03

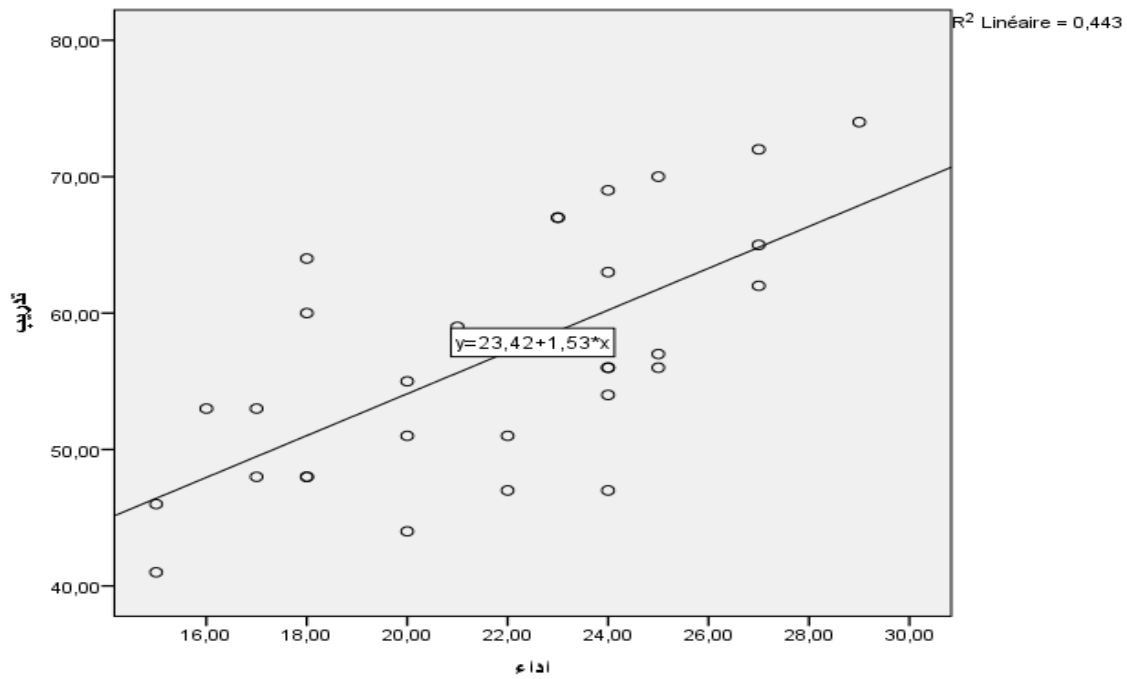
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	84,155	2	42,077	0,526	0,597
Intragruppes	2238,684	28	79,953		
Total	2322,839	30			

## ANOVA

### أداء الموارد البشرية: الفرضية الجزئية 04

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	12,205	2	6,103	0,402	0,673
Intragruppes	425,214	28	15,186		
Total	437,419	30			





### الفرضية العامة: Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التدريب	56,8065	8,79932	31
الأداء	21,7742	3,81846	31

### Corrélations

		التدريب	الأداء
Corrélation de Pearson	التدريب	1,000	0,665
	الأداء	0,665	1,000
Sig. (unilatéral)	التدريب	.	0,000
	الأداء	0,000	.
N	التدريب	31	31
	الأداء	31	31

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التدريب

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,665 <sup>a</sup>	0,443	0,423	6,68146

a. Prédictors : (Constante), الأداء

b. Variable dépendante : التدريب

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1028,224	1	1028,224	23,033	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1294,615	29	44,642		
Total	2322,839	30			

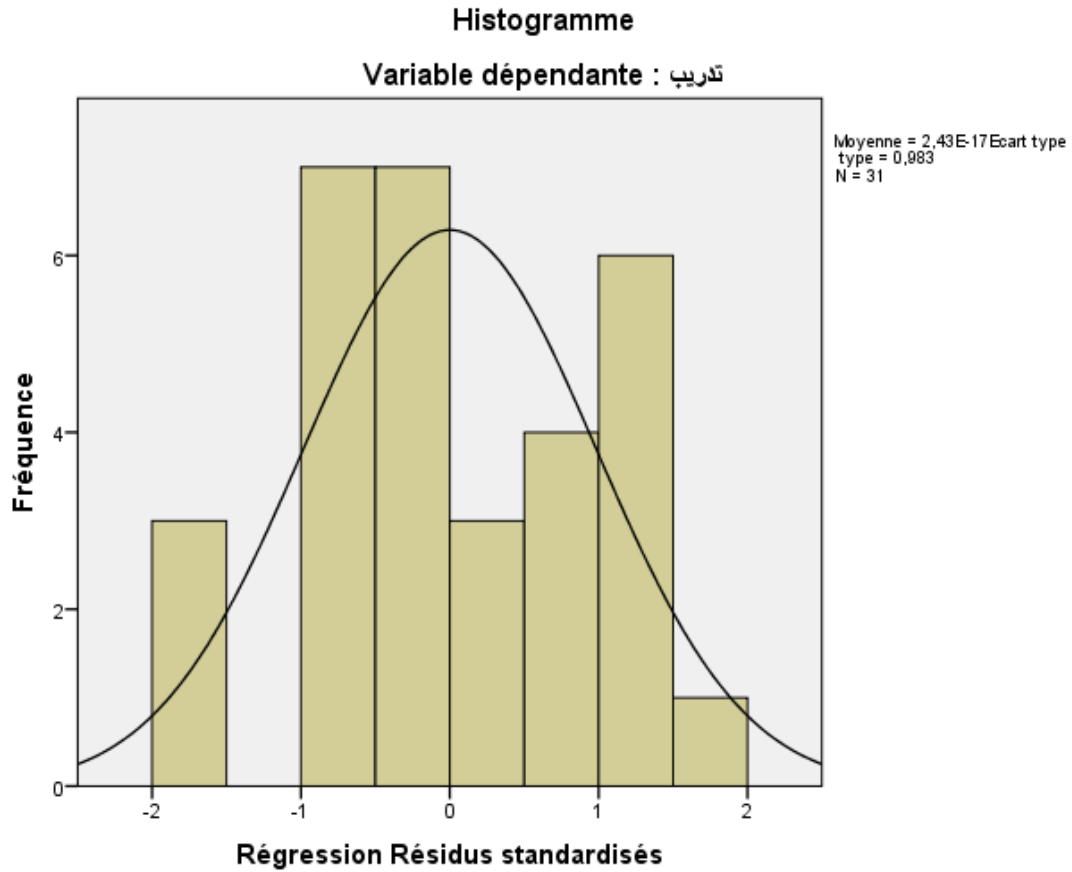
a. Variable dépendante : التدريب

b. Prédictors : (Constante), الأداء

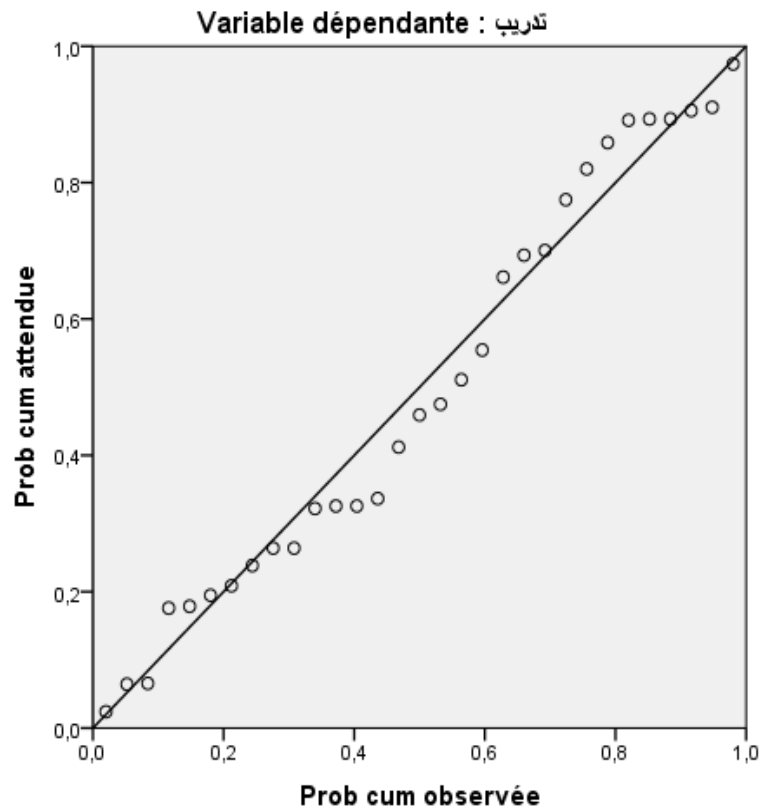
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	23,423	7,059		3,318	,0020
الأداء	1,533	,3190	,6650	4,799	,0000

a. Variable dépendante : التدريب



**Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés**



ملحق صدق وثبات المحور الأول ( التدريب )

Statistiques de fiabilité ثبات المقياس

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,8850	16

	التدريب
1ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	0,779** 0,000 31
2ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	0,852** 0,000 13
3ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	0,838** 0,000 31
4ب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	0,856** 0,000 31
التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	1 31

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

ملحق صدق وثبات المحور الثاني ( أداء الموارد البشرية ) :

	الأداء
17ع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	0,540** 0,001 31
18ع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)
	0,782** 0,000

	N	31
19ع	Corrélation de Pearson	0,491**
	Sig. (bilatérale)	0,005
	N	31
20ع	Corrélation de Pearson	0,590**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	31
21ع	Corrélation de Pearson	0,744**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	31
22ع	Corrélation de Pearson	0,604**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	31
اداء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	31

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

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

### الثباتStatistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,706	6

### ANOVA5 ف ج

تدريب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	118,832	3	39,611	0,485	0,695
Intragroupes	2204,007	27	81,630		
Total	2322,839	30			

### ANOVA

الفرضية الجزئية السادسة تبعا لمتغير الوظيفة المشغولة :

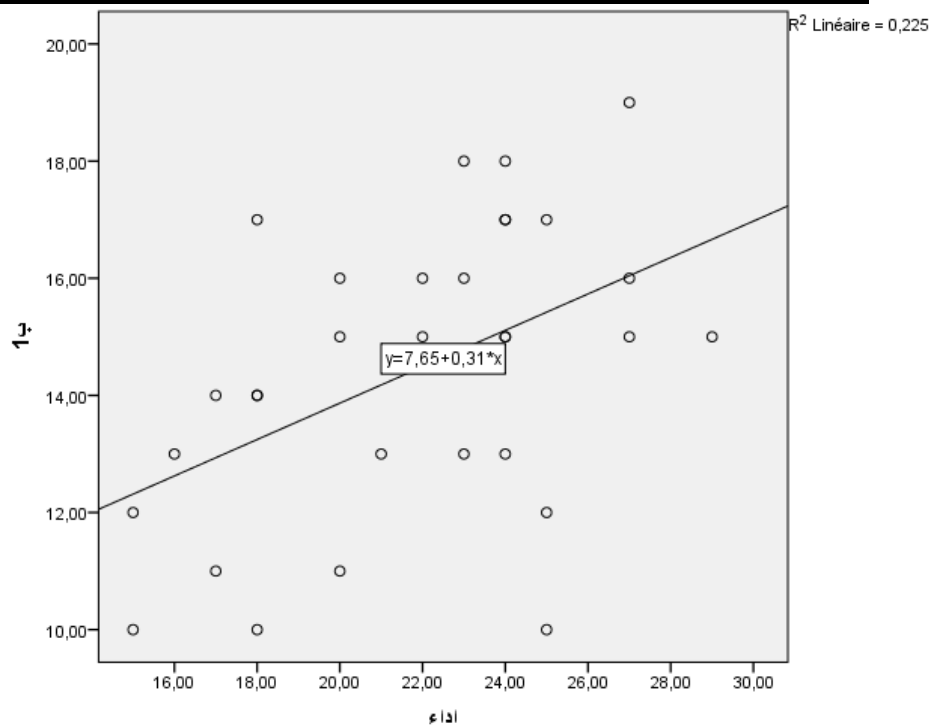
تدريب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	263,672	3	87,891	1,152	0,346
Intragruppes	2059,167	27	76,265		
Total	2322,839	30			

ANOVA الفرضية الجزئية السابعة

تدريب

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	104,255	2	52,128	0,658	0,526
Intragruppes	2218,583	28	79,235		
Total	2322,839	30			



ف ج 8 Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
--	---------	------------	---

ب1	14,4194	2,50032	31
اداء	21,7742	3,81846	31

### Corrélations

		ب1	اداء
Corrélation de Pearson	ب1	1,000	0,475
	اداء	0,475	1,000
Sig. (unilatéral)	ب1	.	0,003
	اداء	0,003	.
N	ب1	31	31
	اداء	31	31

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ب1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,475 <sup>a</sup>	0,475 <sup>a</sup>	0,199	2,23841

a. Prédicteurs : (Constante), اداء

b. Variable dépendante : ب1

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,244	1	42,244	8,431	0,007 <sup>b</sup>
	Résidus	145,304	29	5,010		
	Total	187,548	30			

a. Variable dépendante : 1ب

b. Prédictors : (Constante), اداء

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	7,653	2,365		3,236	0,003
اداء	0,311	0,107	0,475	2,904	0,007

a. Variable dépendante : 1ب

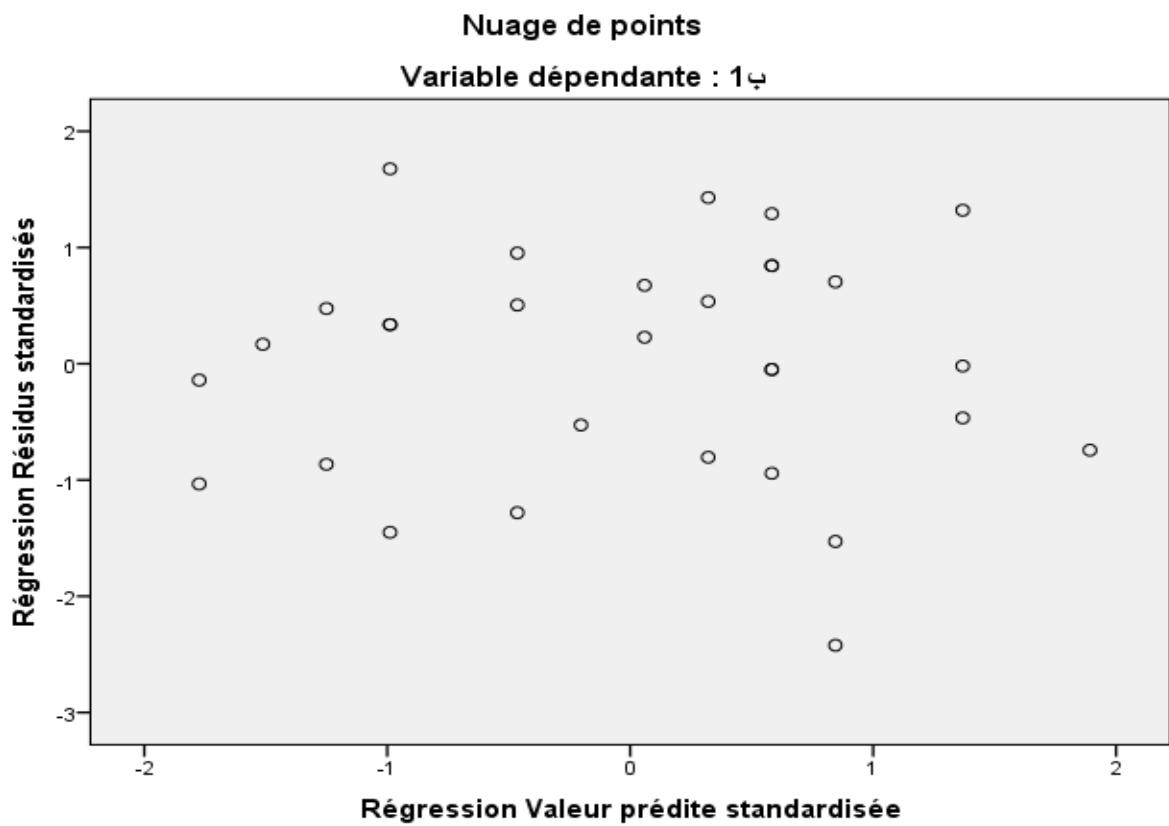
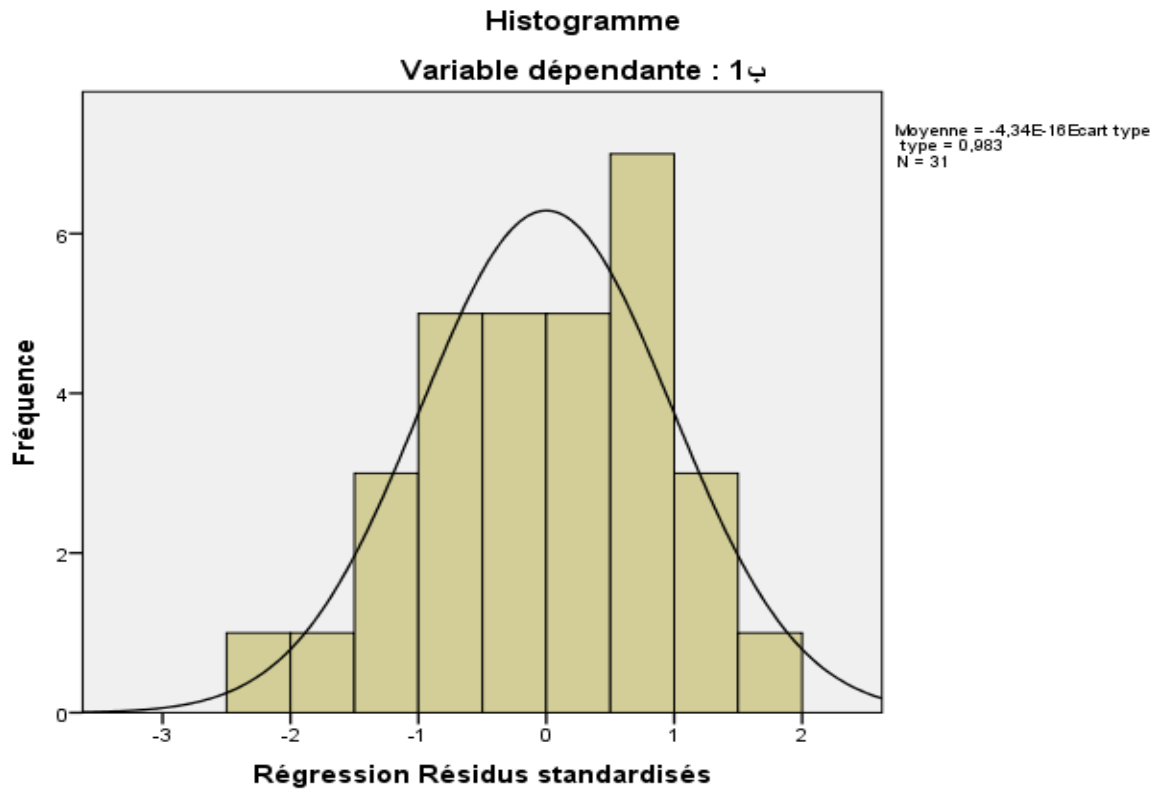
**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

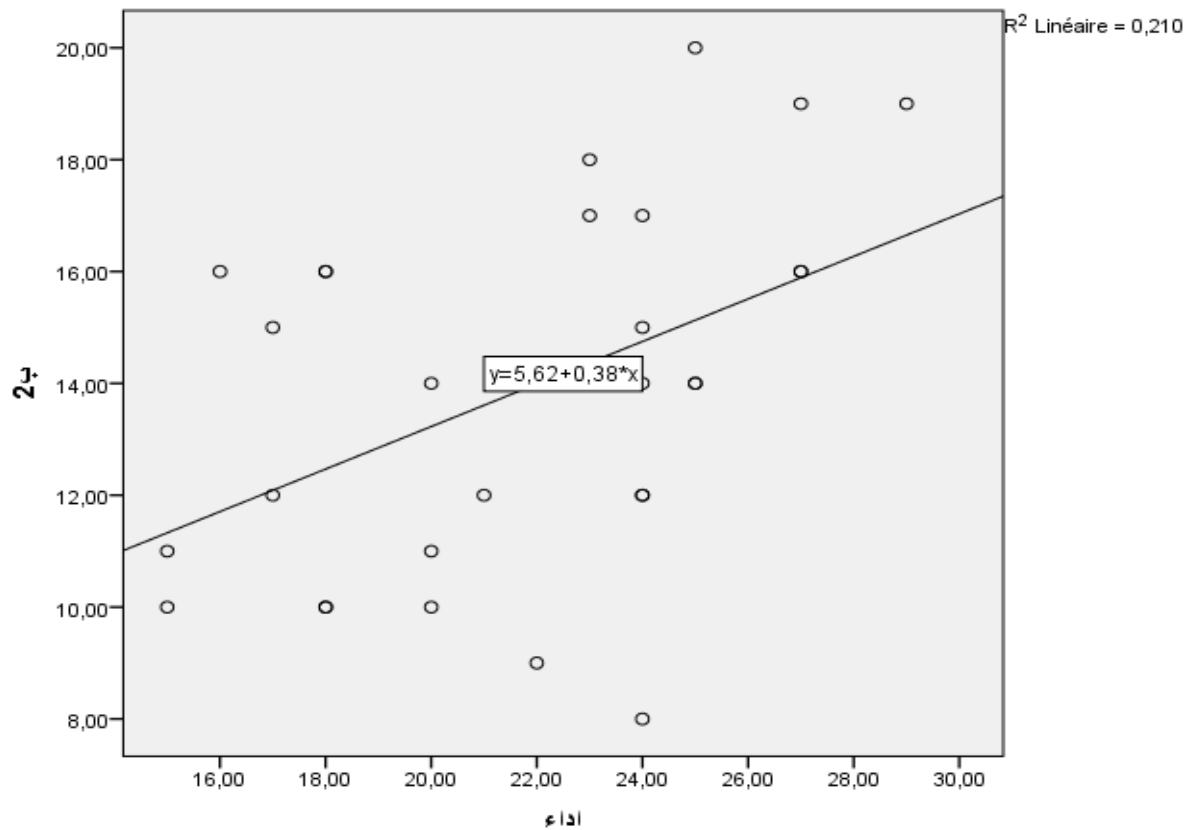
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	12,3142	16,6649	14,4194	1,18665	31
Résidu	-5,42183	3,75354	,00000	2,20079	31
Valeur prédite standardisée	-1,774	1,892	,000	1,000	31
Prévision standardisé	-2,422	1,677	,000	,983	31

a. Variable dépendante : 1ب

**Graphiques:**







### ف ج 9 Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
2ب	13,9032	3,16602	31
اداء	21,7742	3,81846	31

### Corrélations

		2ب	اداء
Corrélation de Pearson	2ب	1,000	0,459
	اداء	,459	1,000
Sig. (unilatéral)	2ب	.	0,005
	اداء	0,005	.
N	2ب	31	31
	اداء	31	31

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 2ب

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,459 <sup>a</sup>	0,210	0,183	2,86156

a. Prédictors : (Constante), أداء

b. Variable dépendante : 2ب

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	63,242	1	63,242	7,723	0,009 <sup>b</sup>
	Résidus	237,468	29	8,189		
	Total	300,710	30			

a. Variable dépendante : 2ب

b. Prédictors : (Constante), أداء

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,624	3,023		1,860	0,073
	اداء	0,380	0,137	0,459	2,779	0,009

a. Variable dépendante : 2ب

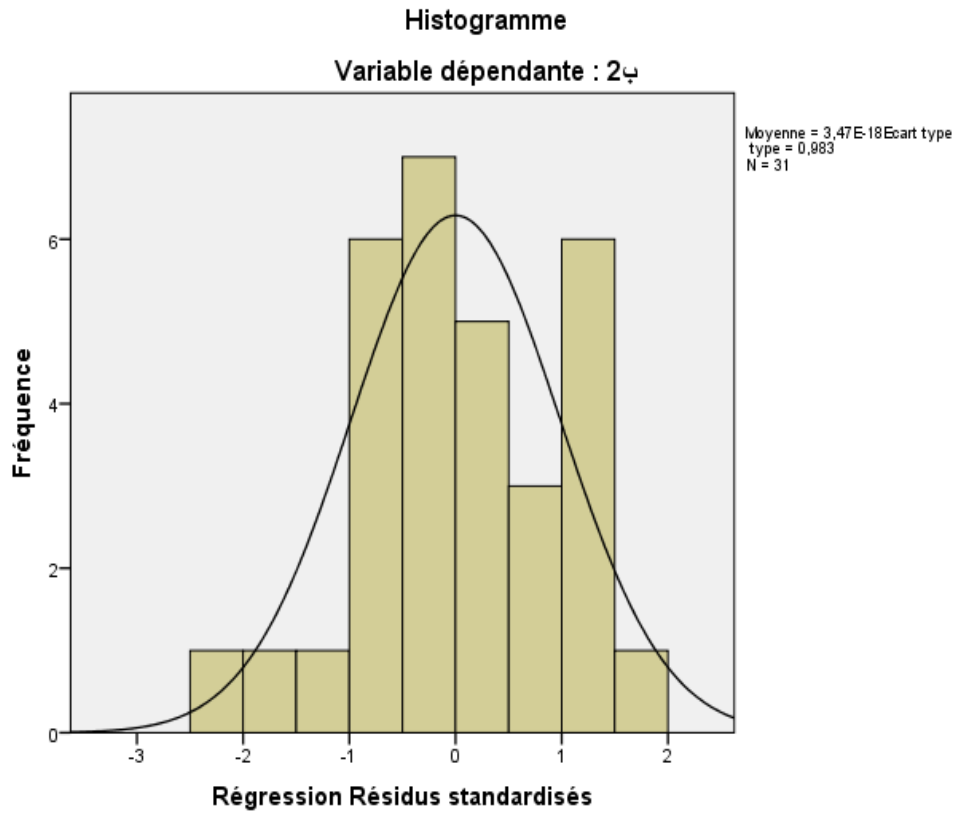
### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	11,3274	16,6507	13,9032	1,45192	31
Résidu	-6,74956	4,87021	,00000	2,81347	31

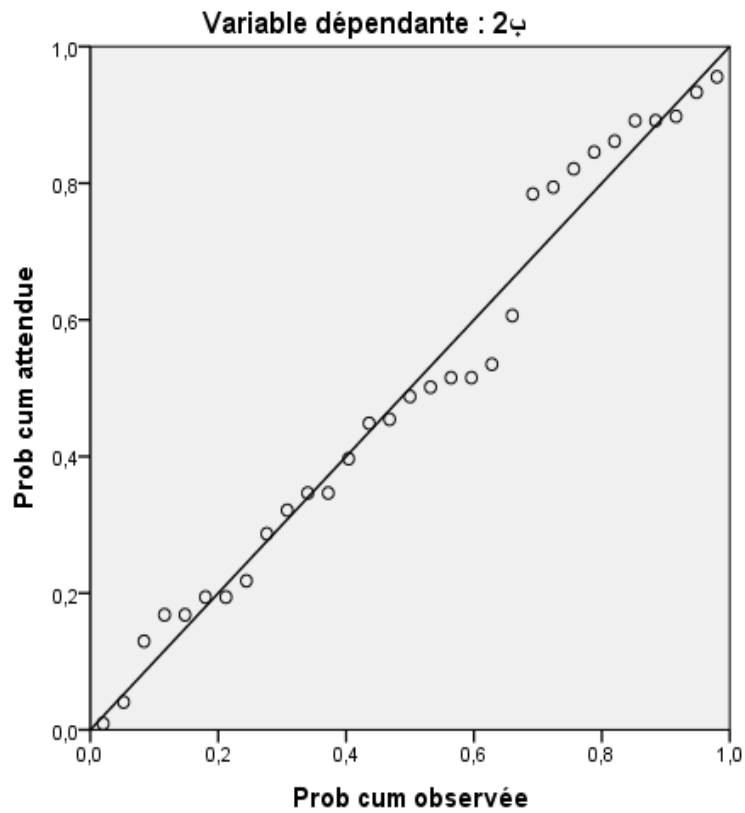
Valeur prédite standardisée	-1,774	1,892	,000	1,000	31
Prévision standardisé	-2,359	1,702	,000	,983	31

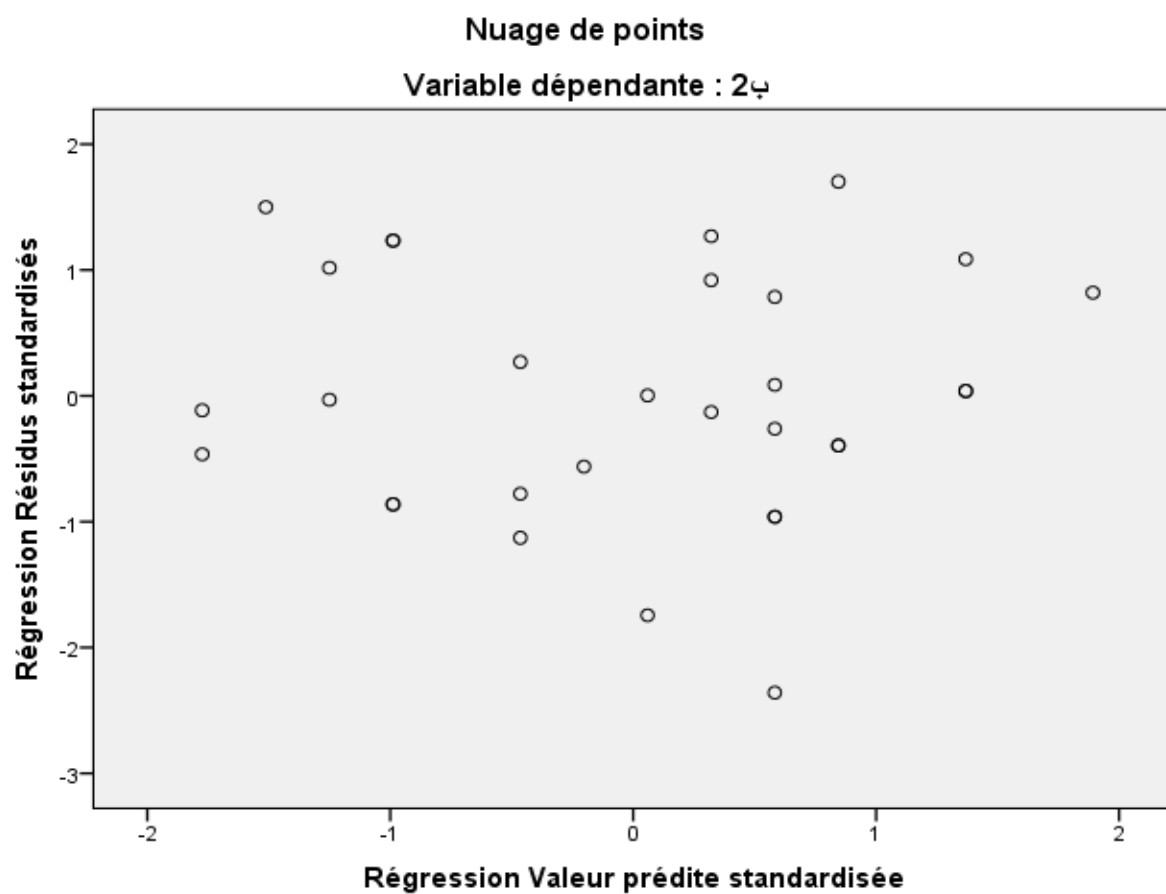
a. Variable dépendante : ب2

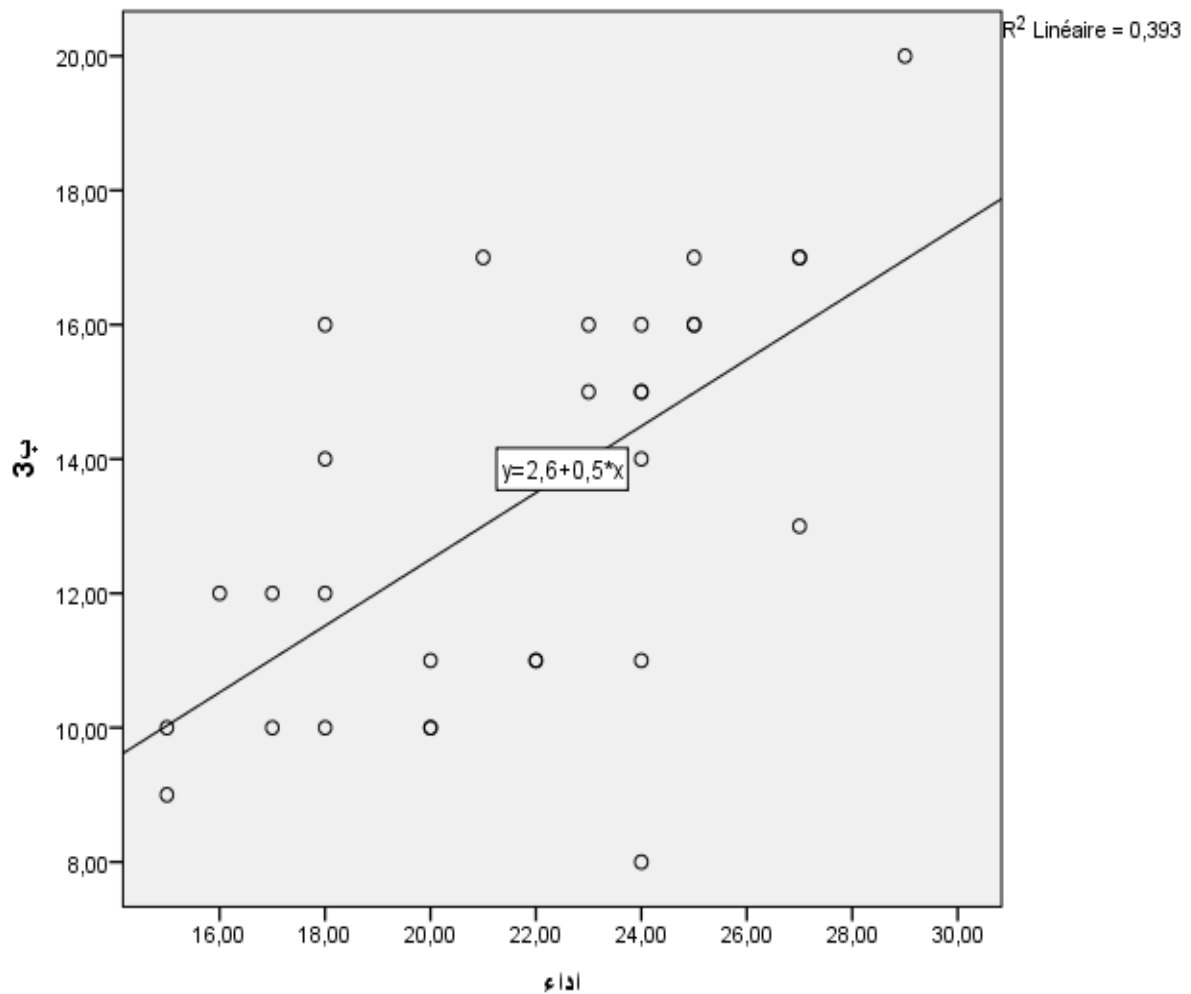
## Graphiques



**Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés**







### ف ج 10 Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
3ب	13,3871	3,01858	31
اداء	21,7742	3,81846	31

### Corrélations

		3ب	اداء
Corrélation de Pearson	3ب	1,000	,627
	اداء	,627	1,000
Sig. (unilatéral)	3ب	.	0,000
	اداء	,000	.
N	3ب	31	31
	اداء	31	31

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : 3ب

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,627 <sup>a</sup>	0,393	0,372	2,39245

a. Prédicteurs : (Constante), اداء

b. Variable dépendante : 3ب

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	107,364	1	107,364	18,757	0,000 <sup>b</sup>
	Résidus	165,991	29	5,724		
	Total	273,355	30			

a. Variable dépendante : 3ب

b. Prédicteurs : (Constante), اداء

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,600	2,528		1,028	0,312
	اداء	0,495	0,114	0,627	4,331	0,000

a. Variable dépendante : 3ب

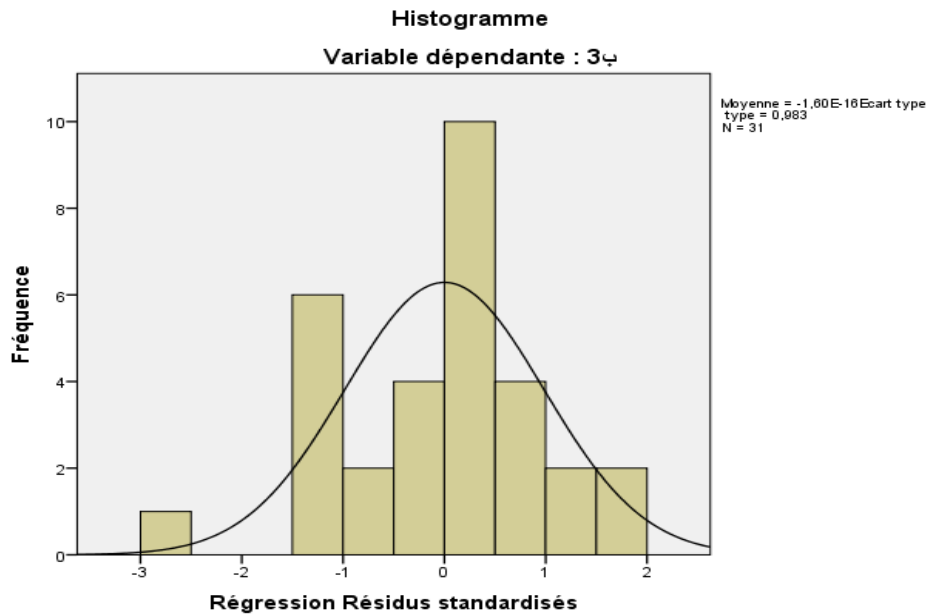


## Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	10,0310	16,9670	13,3871	1,89177	31
Résidu	-6,48982	4,48274	,00000	2,35224	31
Valeur prédite standardisée	-1,774	1,892	,000	1,000	31
Prévision standardisé	-2,713	1,874	,000	0,983	31

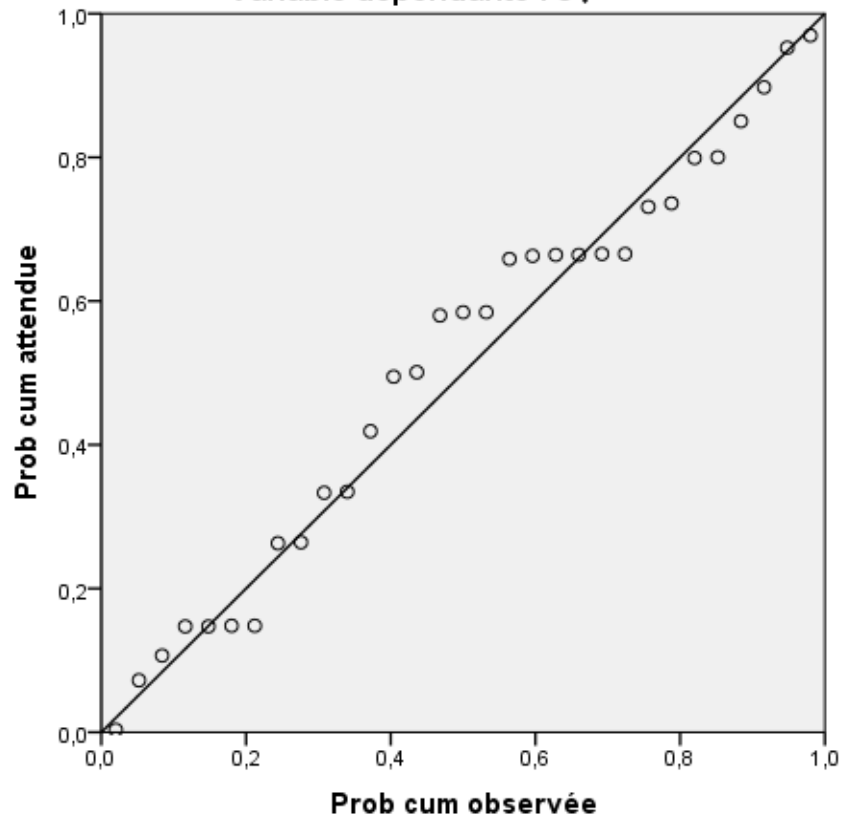
a. Variable dépendante : 3ب

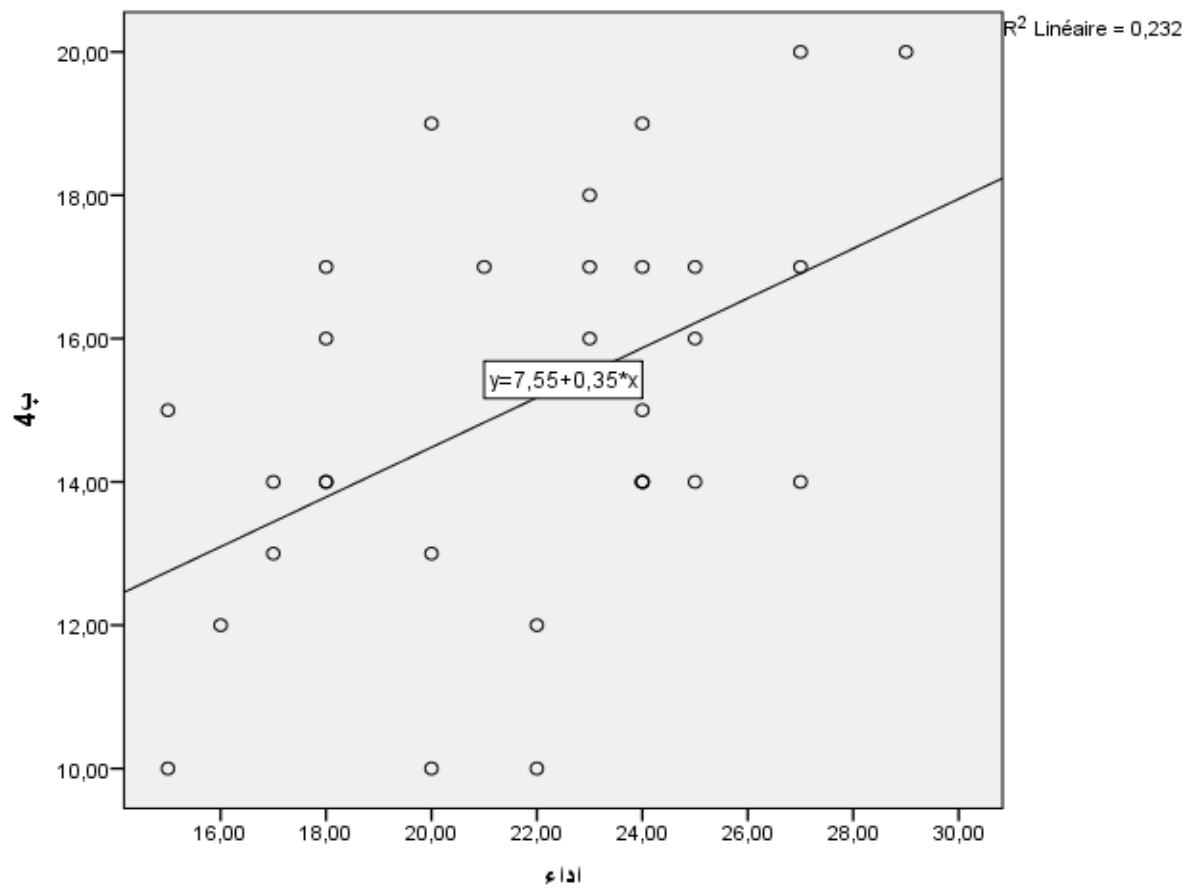
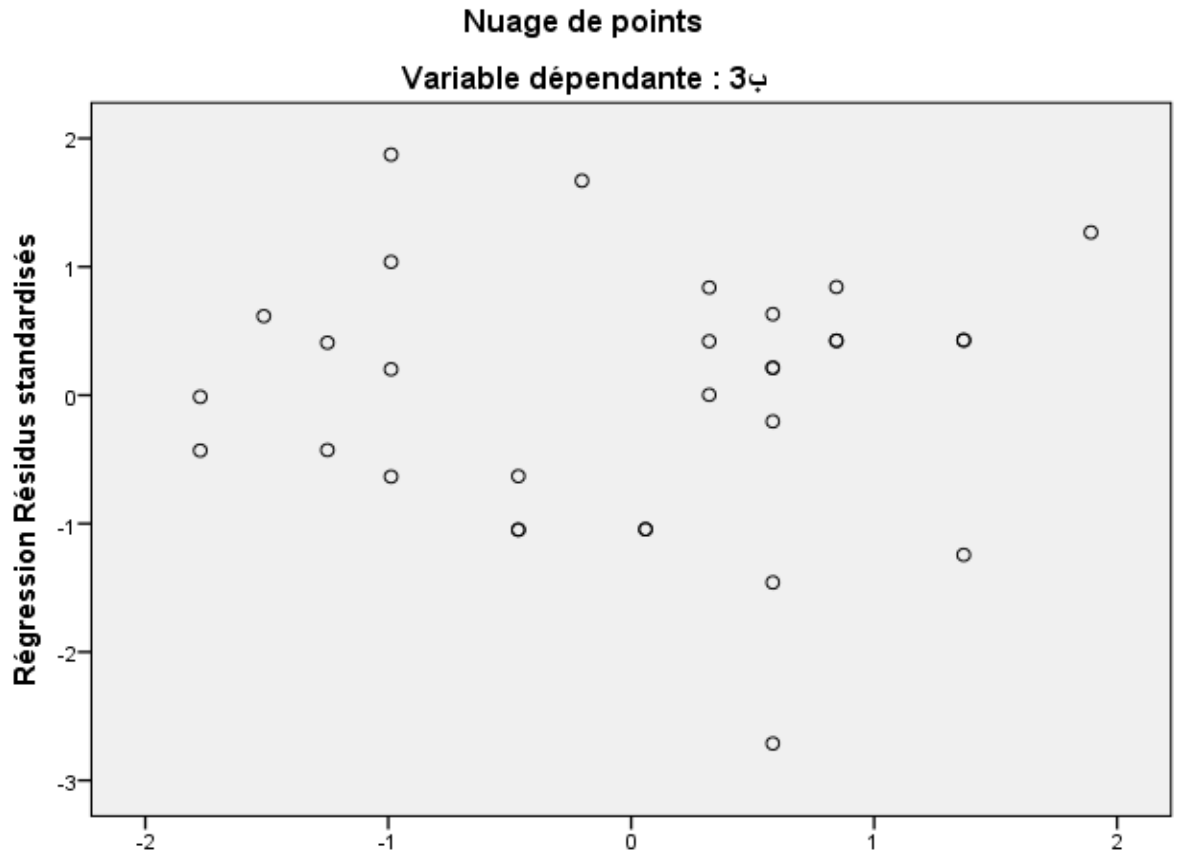
## Graphiques



# Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : 3ب





### الفرضية ج 11 Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
ب4	15,0968	2,74900	31
اداء	21,7742	3,81846	31

### Corrélations

		ب4	اداء
Corrélation de	ب4	1,000	0,482
Pearson	اداء	0,482	1,000
Sig. (unilatéral)	ب4	.	0,003
	اداء	0,003	.
N	ب4	31	31
	اداء	31	31

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ب4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,482 <sup>a</sup>	0,232	0,206	2,45030

a. Prédicteurs : (Constante), اداء

b. Variable dépendante : ب4

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	52,595	1	52,595	8,760	0,006 <sup>b</sup>
	Résidus	174,115	29	6,004		
	Total	226,710	30			

a. Variable dépendante : 4ب

b. Prédictors : (Constante), اداء

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	7,546	2,589		2,915	0,007
اداء	0,347	0,117	0,482	2,960	0,006

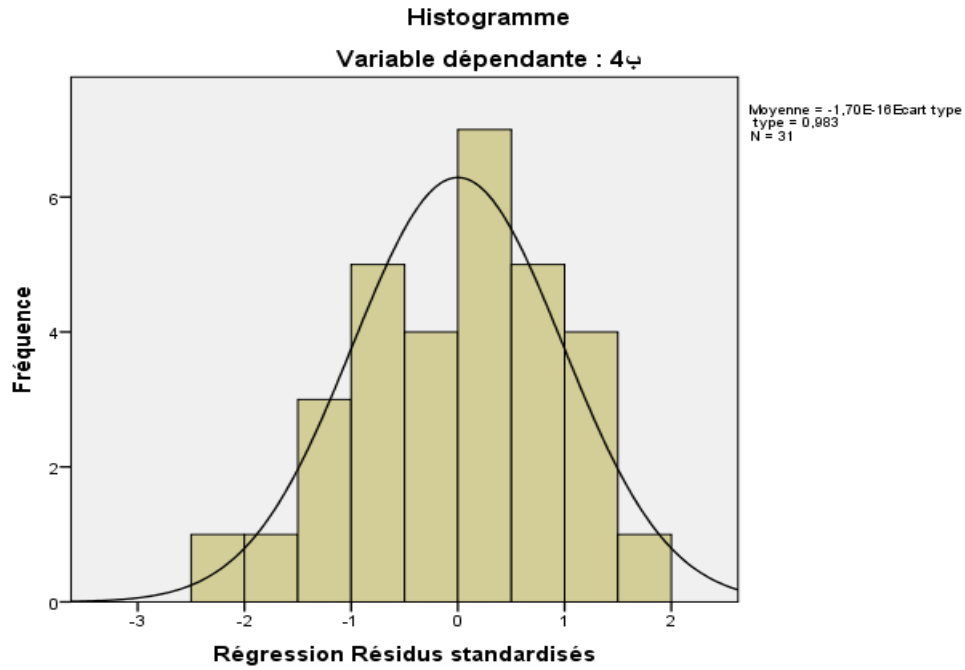
a. Variable dépendante : 4ب

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	12,7478	17,6024	15,0968	1,32407	31
Résidu	-5,17507	4,51844	,00000	2,40911	31
Valeur prédite standardisée	-1,774	1,892	,000	1,000	31
Prévision standardisé	-2,112	1,844	,000	0,983	31

a. Variable dépendante : 4ب

#### Graphiques



**Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés**

