



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في شعبة: علوم تسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري  
دراسة حالة بجامعة غرداية

إشراف الأستاذ:

- كسنة محمد

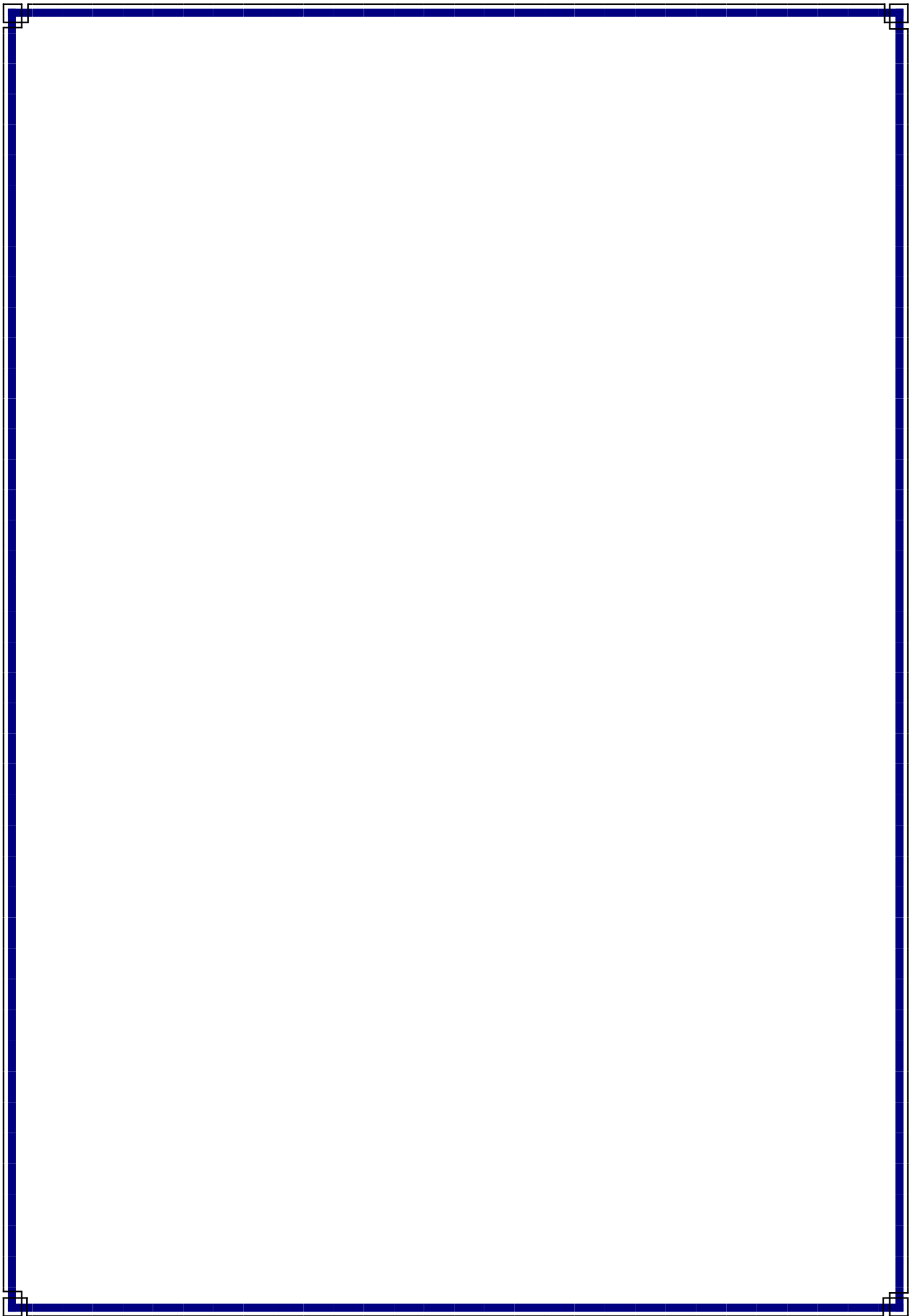
من إعداد الطالبة:

-عاشور سامية

- قيمت بتاريخ /09/2021 من طرف أعضاء لجنة التقييم المتكونة من:

رقم	اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
01	حجاج مراد	جامعة غرداية	رئيسا
02	كسنة محمد	جامعة غرداية	مشرفا
03	طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1441هـ-2020م / 1442هـ-2021م





# الإهداء

ذ

بم غ غ ه ه ه ه ن بم

تغ غ ع ق ! لبرتر

ع غ نغ غ ه نغ ن ق ع

م ه ق ع ع غ غ ق ع ق ع ن م

ه ه

م ق ق غ ف ه غ ه غ ق غ ع غ

ه

م غ ق غ نغ ه مع غ غ غ

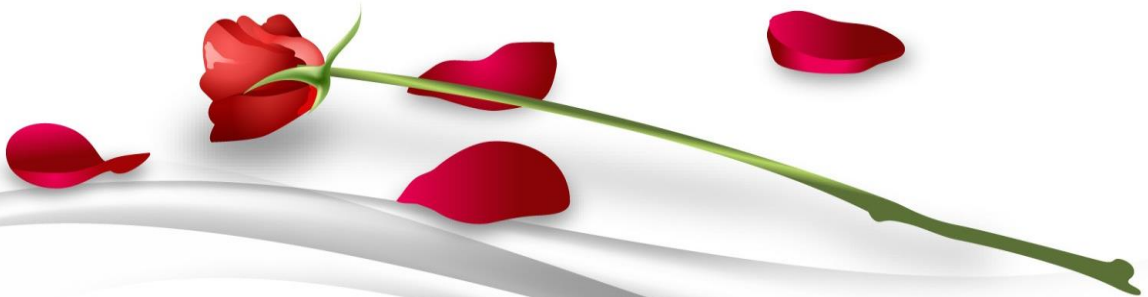
مع ه غ

مع غ غ ه غ نغ مع غ ق غ غ ف ه ن غ ن غ ق

مع غ ه ق غ غ نغ غ غ ه ع ظ ه غ غ ه ظ ه غ

غ ن ق ه ن مع ظ

مع غ ه غ



# الشكر عرفان

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب

المصطفى " الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

نحمد الله عز وجل الذي لا يحمد سواه على توفيقه لنا وتمكيننا من انجاز هذا العمل المتواضع وبكل فخر واعتراف نتقدم بالشكر وأسمى معاني التقدير إلى كل من كان لهم الأثر في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " كسنة محمد" الذي ساعدني على انجاز هذا العمل من خلال إشرافه وتوجيهه لي.

إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي وإلى كل عمال مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية.

وكل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد كما نتوجه بفائق الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة لهذا العمل وشكرا.

غ !

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة علي السؤال الأتي:

• ما مدي مساهمة التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري؟

- والهدف من هذا السؤال هو التعرف علي محتوى التدريب ومناهجه وأساليبه وخطوات إعداد برنامج تدريبي الذي يسهم في تنمية كفاءات الإدارية في جامعة غرداية ولتحقيق أهداف الدراسة ،تم ذلك باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي ، وقد تم إعداد استبيان لجمع المعلومات وقد تم استخدام أسلوب الإحصائي لجمع مفردات المجتمع والذي تتكون من موظفين و إداريين من جامعة غرداية وقد تم جمع بيانات الدراسة من

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- الموظفين في جامعة غرداية يستفيدون من الدورات التدريبية بشكل كبير وهي المسؤولة عن زيادة معارفهم وخبراتهم

- هناك اهتمام بالمورد البشري، كما تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءاته والمحافظة عليه من خلال الدورات التدريبية

- العلاقة الارتباطية بين التدريب كمتغير مستقل وكفاءة المورد البشري كمتغير تابع علاقة طردية قوية

- أهم بعد في تأثير أبعاد العملية التدريبية علي تنمية كفاءة المورد البشري هو نتائج العملية التدريبية

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، التدريب ، كفاءة المورد البشري، تنمية ،

## Résumé :

Cette étude visait à répondre à la question suivante :

- Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle au développement de l'efficacité des ressources humaines ?

- Le but de cette question est d'identifier le contenu de la formation, ses programmes, les méthodes et les étapes pour préparer un programme de formation qui contribue au développement des compétences administratives à l'Université de Ghardaïa et à atteindre les objectifs de l'étude. a été utilisé pour recueillir le vocabulaire de la communauté, qui se compose d'employés et d'administrateurs de l'Université de Ghardaïa

Les données de l'étude ont été recueillies

L'étude a trouvé:

- Les employés de l'Université de Ghardaïa bénéficient grandement des cours de formation, qui sont chargés d'accroître leurs connaissances et leur expérience

- Il y a un intérêt pour la ressource humaine, et l'institution cherche à développer et maintenir ses compétences à travers des cours de formation

- La corrélation entre la formation en tant que variable indépendante et l'efficacité des ressources humaines en tant que variable dépendante est une forte relation positive

-La dimension la plus importante dans l'impact des dimensions du processus de formation sur le développement de l'efficacité des ressources humaines est les résultats du processus de formation

**les mots clés:** Gestion des ressources humaines . entraînement. , efficacité des ressources humaines. développe



# فهرس المحتويات

□	الإهداء
□□	الشكر والعرفان
□□□	الفهرس
□	الملخص
ء- هـ	مقدمة
<b>غ ه ز ا ق غ ه ه ق غ غ</b>	
قير	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب وكفاءة المورد البشري
قير	المطلب الأول: ماهية التدريب
قير	الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته
ترتر	الفرع الثاني: مفاهيم ومتعلقة بالتدريب
سمتر	الفرع الثالث: مناهج وأساليب التدريب
خيتر	الفرع الرابع: خطوات إعداد برنامج تدريبي
سمير	المطلب الثاني: مدخل لدراسة كفاءة المورد البشري
سمير	الفرع الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري
لهير	الفرع الثاني: عناصر ومميزات كفاءة المورد البشري
ليير	الفرع الثالث: أبعاد وتحديات كفاءة المورد البشري
قير	المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية كفاءة المورد البشري
قير	الفرع الأول: مكونات البرنامج التدريبي
برسم	الفرع الثاني: أهم الطرق المعتمدة في تنمية الكفاءات
يرسم	الفرع الثالث: مساهمة البرامج التدريبية في تنمية كفاءة المورد البشري
□□	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
□□	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية
□□	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
□□	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

## غ غ غ غ غ غ

	تمهيد
١٣	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة غرداية
١٣	المطلب الأول: نشأة وتطور
١٣	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
١٣	المطلب الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية (تعريف، أهداف، مهام)
١٣	المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.
١٣	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
١٣	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
١٣	المطلب الثالث: صدق وثبات المحتوى
١٣	المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
١٣	الفرع الأول: عرض خصائص العينة
١٣	الفرع الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
١٣	الفرع الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
١٣	خلاصة الفصل
١٣	خاتمة
١٣	قائمة المراجع
١٣	الملاحق

غ	غ غه ز	غ
سمز	تصنيف الطرق البيداغوجية	01
بيتر	تصنيفات أساليب التدريب	02
خيتر	طرق التدريب المختلفة	03
شيم	مقارنة دراسات السابقة بدراسة الحالية	04
خي له	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	05
برلي	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	06
ترلي	شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	07
سملي	اختبار ثبات وصدق الاستبيان	08
شملي	توزيع العينة حسب خاصية الجنس	09
لهلي	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	10
لهلي	توزيع العينة حسب خاصية العمر	11
ليلي	توزيع العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	12
بيلي	اتجاه إجابات العينة حول برامج التدريب	13
تيلي	اتجاه إجابات العينة حول اتجاهات تطوير برامج التدريب	14
خيلي	اتجاه إجابات العينة حول معوقات التدريب	15
بري	اتجاه إجابات العينة حول كفاءة المورد البشري	16
بيبي	اختبار التوزيع الطبيعي	17
بري	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	18
سبي	اختبار الإجمالي المحاور مع الجنس	19
لهبي	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للفتة العمرية	20
لهبي	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	21
ليبي	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي	22
بيبي	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية	23

تېپى	غ ق غ غ ق غ غ ق غ ق	شەمىر
خېي	غ ق غ غ ق غ غ ق غ ق	ھىر



غ	په غ	غ
تي بي	غ ن	متر بر
متر بر متر	غ	متر بر

# مقدمة



- إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز علي المورد البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة وذلك من اجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوي أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة. أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلي أعلى مستوي من الأداء بفعالية وكفاءة والجمع بين المؤسسة والعاملين بداخلها في الاتجاه المناسب والمساهمة في الوصول إلي الأهداف المرجوة لكل منهم.

ويعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تجبا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميزت الكفاءات بالمهارة والمعرفة والقدرة وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بأثرها علي المنظمات، مما استدعي إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية ، حيث استدعي هذا التطوير تركيز المنظمة علي نشاط التدريب بالإضافة إلي أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للكفاءات البشرية ، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة

وقد أصبحت كافة المؤسسات تركز علي العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير علي واقعها ومستقبلها. فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلي أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامه. ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم منها المتقدمة والنامية علي حد

سواء، فالتدريب يهدف إلي تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي أدائهم وكفاءتهم

كما أن المورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما فالحصول علي المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول



## مقدمة

إلى غاياتها . ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وتقييم الموارد البشرية في أي منظمة. ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات علي تنمية كفاءاتها البشرية وتطويرها والارتقاء بها،

ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية كفاءتها البشرية. كما أنها عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل.

كما وتعتبر وظيفة التدريب في منظمات الأعمال من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل علي مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية ، وتتوقف علي كفاءته كافة هذه العناصر ومن تم كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة جميع المتغيرات المؤثرة علي هذا الأداء.

- إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض علي الإدارات الجامعية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية

والتسيير الإداري الحديث إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديه المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغييرات السريعة ، فالتدريب يعمل علي تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة أحسن من الضروري أن يخضع الموظفين إلي دورات تدريبية كل حسب تخصصه كل فترة لصنع التفوق وتقديم أفضل رعاية للفرد من خلال هذه الدراسة نريد إبراز دور التدريب في تنمية كفاءة المورد البشري بالمؤسسة الجامعية وعلي هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري التالي :

ه غ ق      ظغ غ ق غ ه      غ ق      ظ ق  
-      ز غ      فغ غ غ !

1. هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بكفاءاتها البشرية وتحافظ عليها؟
2. كيف تحافظ المؤسسة علي مواردها البشرية وتزيد من كفاءاتها و ماهي أهم الطرق المتبعة؟
3. ماهي وسائل التدريب والبرامج المعتمدة لرفع وزيادة كفاءة المورد البشري؟
4. هل ساهمت الوسائل البرامج التدريبية في المؤسسة في تنمية كفاءاته البشرية؟



## مقدمة

أ- غ غ!

تحقيقاً لأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

✓ الفرضية الرئيسية :

$H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

✓ الفرضيات الفرعية:

$H_1$  لا يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

$H_2$  لا يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات تطوير برامج التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

$H_3$  لا يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعوقات التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

ب- ع غ غ ق غ ل

من بين أسباب التي تجعل هذا الموضوع جدير بالدراسة ما يلي!

- إدراك مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن نتيجة التحولات والتغيرات السريعة.

- تسليط الضوء علي أهمية تنمية المورد البشري في إدارات المؤسسات الجامعية باعتباره عامل أساسي ومهم في التطوير.

- الرغبة في الاستفادة من معالجة هذه المواضيع والتي تتعلق بكفاءة العنصر البشري كون هذا الأخير من الصعب التعامل معه وإرضاءه وكذا فهمه.

ج- ع غ غ ق غ

✓ التعريف بشكل دقيق علي التدريب

✓ التركيز علي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب وكفاءة المورد البشري

✓ إبراز دور التدريب في عملية زيادة وتنمية كفاءة المورد البشري

✓ معرفة نوع العلاقة أو الأثر بين التدريب وكفاءة المورد البشري عن طريق معالجة بيانات الاستبيان المتحصل عليها

باستخدام برمجية spss

د- ع غ ق غ

تكمُن أهمية الدراسة في :



## مقدمة

✓ تعتبر هذه الدراسة مساهمة في معرفة فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة

✓ إبراز أهمية التدريب علي العاملين في تطوير وتنمية مهاراتهم

✓ تسليط الضوء علي واقع عملية التدريب وأثرها علي تنمية كفاءة المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة

ف- هؤغ قغ !

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة علي جامعة غرداية

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في : من جوان إلي 5 سبتمبر 2021

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة علي العمال و الموظفين في إدارة جامعة غرداية الحدود الموضوعية: اقتصرت

هذه الدراسة علي تناول موضوع التدريب وأثره علي الكفاءات البشرية.

ف- غ قغ ه قغ غ

- غ غ ! عن طريقة يتم جمع معلومات مقننة عن المشكلة موضوع الدراسة وتصنيفها وتبويبها وقد وظفناه من خلال ماهية التدريب وماهية الكفاءة .

- غ غ ! وهو مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة في جميع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضيا للوصول إلي نتائج أكثر دقة ويقين بخصوص المادة العلمية ، ولقد اعتمدنا علي المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية وخاصة في تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان .

ف- غ قغ ! تم الاعتماد في الدراسة علي عدد من المراجع، من بينها كتب مذكرات الدكتوراه وماجستير لأخذ

أفكار ومعلومات عن موضوع البحث

ق- غ غ ! لم أواجه أي صعوبة

ق- غ قغ ! من أجل الإحاطة بمختلف جوانب البحث قسما الخطة إلي فصلين، خصصنا الفصل الأول لإطار

النظري للتدريب ، مفهومه وأهميته بالإضافة إلي مفاهيم متعلقة به ومناهجه وأساليبه وخطوات إعداد برنامج التدريب .

والإطار النظري للكفاءة من خلال التطرق إلي مفهومه وعناصر ومميزات كفاءة المورد البشري وأبعاده وتحدياته تم

العمليات الخاصة بكفاءة المورد البشري .

ثم أبرزنا علاقة التدريب بتنمية كفاءة المورد البشري من خلال مكونات البرنامج التدريبي



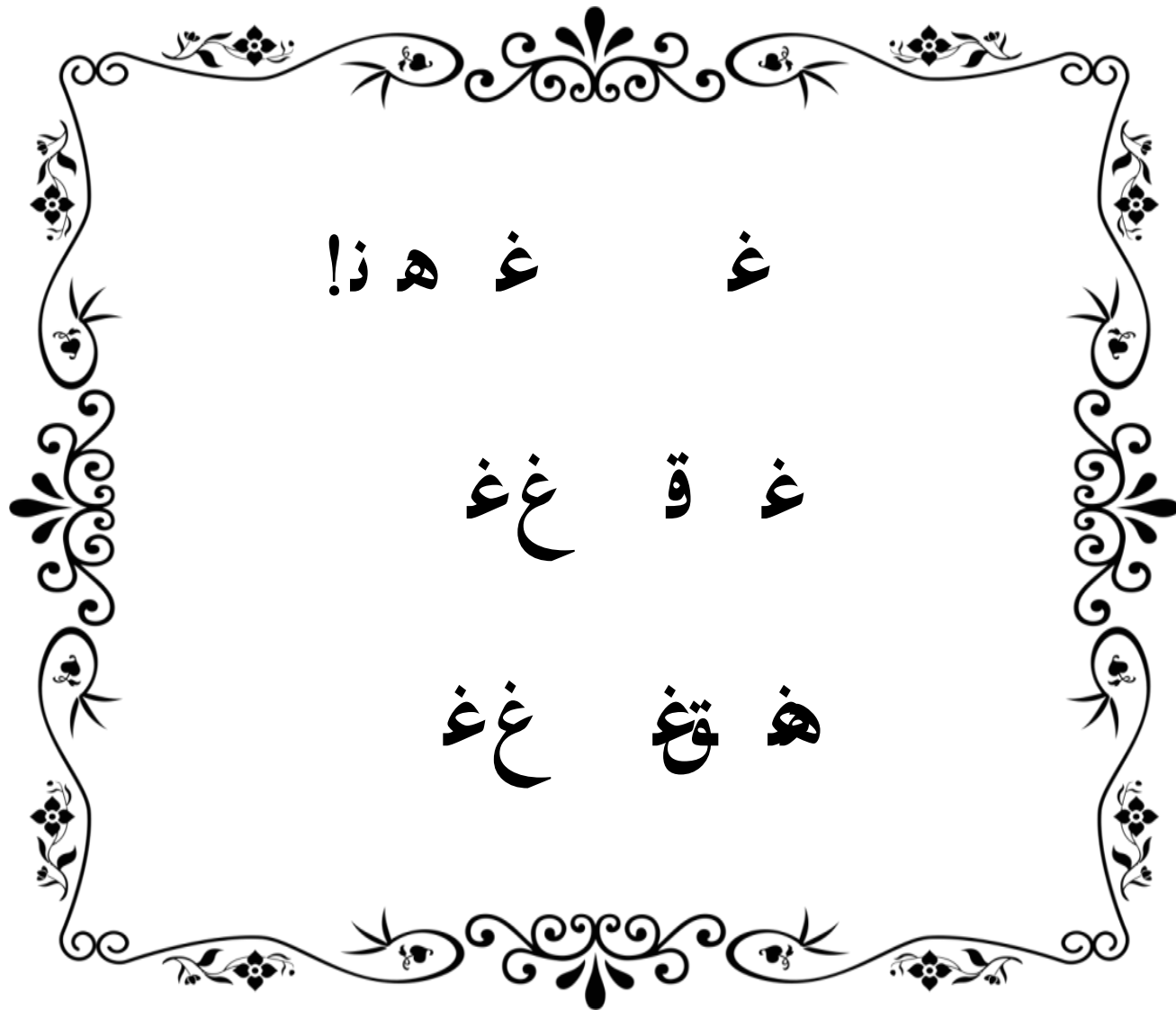
# مقدمة

---

أهم الطرق المعتمدة في تنمية الكفاءات ومساهمة البرامج التدريبية في تنمية كفاءة المورد البشري

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة واقع التدريب وأثره علي تنمية كفاءة المورد البشري في مؤسسة الجامعية بولاية غرداية، تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة تم عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.





ذ ه ذ!

ذ ه ذ

ذ ه ذ

**تمهيد:**

إن التدريب وتنمية الكفاءات البشرية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطي ودنيا بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراطة كما يذكر أنها برزت في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثين يعتبرون تنمية الكفاءات البشرية علي أنها صناعة خطيرة تتناول العنصر البشري بصفته العمل الحاسم الذي يميز مؤسسة عن مؤسسة ، ومن هنا يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره علي رأس سلم الأولويات.

حيث يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو التفافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية الكفاءات البشرية ومن تم تقدم المجتمع وبناءه . ونضرا للأهمية البالغة للتدريب تطرقنا في هذا الفصل إلي مبحثين :

وتتمثل هذه المباحث في:

غ غ ه ه ز ا غ ق ه ظ غ غ ق ق غ ه

غ غ ا غ ق غ غ غ

غ غ ه ز ا غ ق غ ه ق ه ظ غ غ ق غ ه

غ غ ه ز ا غ ق

غ ل غ ه ز ا غ ق ه

ع ه ! غ ق

- التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوي عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .

- التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك أحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجه بالإضافة إلي تنمية معارفه وتحسين قدرته علي أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجيته المنظمة التي يعمل بها

- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا علي مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل مهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الأفراد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل به.<sup>1</sup>

- إن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلي تنمية المهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية

<sup>1</sup>حروز خليفة، قحغ ق ق قغ غ قغ غ غ، دراسة ميدانية لشركة اسمنت لافارج المسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص9.



-وبتعريف آخر هو الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة علي استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر مما يؤدي إلي تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

-ويعرف أنه إعداد الفرد وتدريبه علي عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بالعمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوي كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ء غ ق

التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة علي الفرد العامل والمنظمة والمجتمع علي حد سواء ، أد تنفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية علي أهميته من كونه مدخلا علميا يزيد من كفاءات الأفراد ، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة ، حيث يساهم في زيادة قدراتهم والوظائف التي سيؤهلون لها بالإضافة إلي إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجيدة لتنمية مهاراتهم .

ويمكن إبراز أهمية التدريب بالإشارة إلي الفوائد التي يمكن أن يحققها للمؤسسة، للمورد البشري، للمجتمع.

### تلع غ ق

➤ إزالة ومعالجة نقاط في الأداء ، سواء أكان ذلك للأداء الحالي او المستقبلي المتوقع ، فعن طريق معالجة هذه النقاط يمكن تحسين الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية علي مستوي الإنتاجية الكلية بالمؤسسة ، ويسهم في تطويرها

واستمرارها

➤ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة .

➤ تمكين المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.

➤ يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

<sup>1</sup> بن غيدة سارة، ء غ ق عظة غ ق ء غ ق ط قح مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM،

وحدة أم البواقي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

- يساعدهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص علي مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة.<sup>1</sup>
- زيادة الإنتاجية والأداء، أد أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساعدهم العاملين علي فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.<sup>2</sup>

ير-ء غ ق غ ق

يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيها منها:

- مساعدة الأفراد علي اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
- مساعدة العاملين علي التغلب علي حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة وبالتالي تحسين معنوياتهم
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون مع ققغ غ قغ غ ، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص273.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مع ققغ غ قغ غ ، ط2، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2006، صص 187-188.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم مع ققغ غ قغ غ ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2009، ص 273







غ هـ نـ - نـ - غ م غ غ

غ م غ غ ل	غ م غ غ
✓ الاكتشاف	✓ العرض (قل)
✓ البرهان	✓ المساءلة

نـ - نـ - نـ - غ م غ غ ط غ ط غ ك هـ

نـ - نـ - نـ - غ م غ غ ! تكون حصة التدريب عادة جد رسمية بتوزيع جد واضح للأدوار فالمدرّب يتكلم والمتدربون يستمعون ونحتاج طريقة العرض إلى كثير من التفكير من طرف المتدربين من اجل تدوين وتحصيل المعارف والمعلومات التي يلقيها المعلم أو المدرّب فحجم المعلومات عادة ما يكون كبيرا وغالبا ما تكون المعارف المتلقاة نظرية تجريدية مما يستدعي حضور الدهن وانفتاحه ويريد المتدربون وفق هذه الطريقة دوما مقارنة ما يتلقونه بما يعرفونه مسبقا وهم إيجاد بعض الأمثلة الواقعية عن المفاهيم والحقائق التي تعرض عليهم<sup>1</sup> إثر هذه الطريقة يبدو أن الأفراد المستفيدين لا يشاركون في بناء المعارف واكتشافها ولا يناقشونها إلا إذا أعطي لهم المدرّب المجال وذلك بعد انتهاء الحصة لطرح تساؤلاتهم حول الموضوع ،وهناك عوامل أخرى تؤثر علي نجاح العرض :

- اختيار الوقت المناسب للحصة وإثارة فضول المتدربين .

- التشجيع والحوار أثناء الحصة

- توضيح الأفكار من خلال أمثلة، صور، أشكال، واستعمال الوسائل البصرية

- عدم الإطالة، وفسح الوقت الكافي للإجابة علي الأسئلة.... الخ

نـ - نـ - نـ - غ م غ غ !

مبدأ المسائلة هو البحث عن المعلومة عند المتدربين ودفعهم نحو التفكير فهي تسمح بالتنشيط الفكري للمتدربين ابتداء من أبسط الملاحظات إلى حل أكثر المشاكل تعقيدا

<sup>1</sup> Isolde feullett . Le nouveau formateur . Ed Dunod . Paris .1999. p20

تعمل المسائلة علي إثارة فضول المتدربين والحصول علي مشاركتهم من خلال الإجابة علي التساؤلات المطروحة خلال التدريب وزيادة علي تشجيع هذه الطريقة للنقاش بين المدرب والمتدربين ، فإنها الوسيلة لتعزيز تبادل الآراء والأفكار بين المتدربين أنفسهم وهذه الطريقة تسمح بإقحام الجميع في عملية التعلم فالإجابات المتعددة تولد لدي الأفراد الإحساس بالتقدم الحقيقي في عملية التعلم والاستفادة الحقيقية من البرنامج التدريبي كما يعتمد في ذلك علي دعائم مرئية لتوضيح ما يتم تعلمه( أشكال فيديو.... الخ )

تر-ير-غ م غ ل  
تر-ير-تر- غ م:

هنا يتم التعلم عن طريق القيام بالعمل المطلوب أكثر من الاعتماد علي الحديث والاستماع فمثلا ، إذا تم تدريب الأفراد علي تقنيات الاستقبال في مؤسسة ما فيمكن استخدام أسلوب التقمص الأدوار كطريقة من طرق الاكتشاف .حيث يوضع المتدربون في حالة التدريب ، وبعد ذلك يطلب منهم تحليل الوقائع والأحداث العملية التي عايشوها ، وكذا السلوكيات التي اعتمدوا عليها للقيام بالمهام المطلوبة <sup>1</sup>.  
وبعد ذلك يقوم المدرب بإعطاء ملخص حول العملية وتقديم التقنيات اللازمة والمهارات الضرورية والتي يدعمها ما اكتشفته المتدربون .يستخدم الاكتشاف المتدربون. يستخدم الاكتشاف للتدريب علي طرق حل المشاكل، وإبراز أساليبه هو دراسة الحالة.

وينبني الاكتشاف علي مبادئ محددة وفق تسلسل محدد ويمكن تلخيصها كما يلي:

غ ق -تر- غ م

قل: ← المدرب ← إعطاء المعلومات الأولية  
اجعله يقول: ← المتدربون ← وضع في الحالة محل الدراسة  
اجعله يقول: ← المتدربون ← الحصول علي التوافق  
قل: ← المدرب ← ملخص نهائي(الحلول)

تر-ير-ير- غ غ! كك □□□ □□□□□□□□□□

<sup>1</sup>Ibid .p47.

مثلها مثل طريقة الاكتشاف ، طريقة الاستعراض تركز علي التجربة العملية . في حين تهدف منهجية الاكتشاف إلي حل مشكلة أو مسألة معينة ، فإن الاستعراض يستخدم في التدريب بهدف تطبيق ما يلاحظه أو يتعرف عليه المدربون وفق هذه المنهجية، المدرب يتعلم عن طريق القيام بالنشاط والتقليد، وذلك بهدف اكتساب المعارف والمهارات الدقيقة والمحددة والمبرجة التي يستعرضها المدرب ويمكن استخدام هذه المنهجية في التدريب علي رأس العمل أو في ورشات العمل... الخ

ويتشكل هذا المنهج من المراحل الآتية:

- الاستعراض: يقوم المدرب بشرح وتوضيح الأنشطة أو المهام محل التدريب. ويستمع المدربون ويلاحظون ما يقوم به المدرب بدقة، سواء كان تنفيذ للمهمة أو شرحاً لأسلوب محدد  
- إعادة صياغة: وهي مهمة المتدربين الذين يقومون بالتعبير عما استوعبوه وكيفية أداء النشاط وهذا تفادياً للوقوع في الخطأ

- التجربة: وفي هذه المرحلة يطالب المدرب بتطبيق المهارات التي تلقاها، وذلك من خلال إعادة تنفيذ المهمة كما قام بها المدرب سابقاً. وقد يتدخل المدرب للمساعدة أحياناً.

- التحليل والتركيب (الملخص) : وأخيراً يقوم الأفراد بالتعبير شفهاياً أو بتقديم تقرير كتابي عما تعلموه من كيفية لأداء ، المراحل ، الصعوبات ..... الخ ، وتساعد هذه الخطوة في تثبيت المعلومات والمهارات التي تعلمها المتدربون . وينبغي الاستعراض علي المبادئ الآتية:

ق -ير- غ غ ك

قل ← المدرب ← استعراض النشاط  
اجعله يقول ← المتدربون ← إعادة الصياغة  
إفعل ← المتدربون ← التجربة  
إجعله يقول ← المدرب والمتدربون ← التحليل والتلخيص

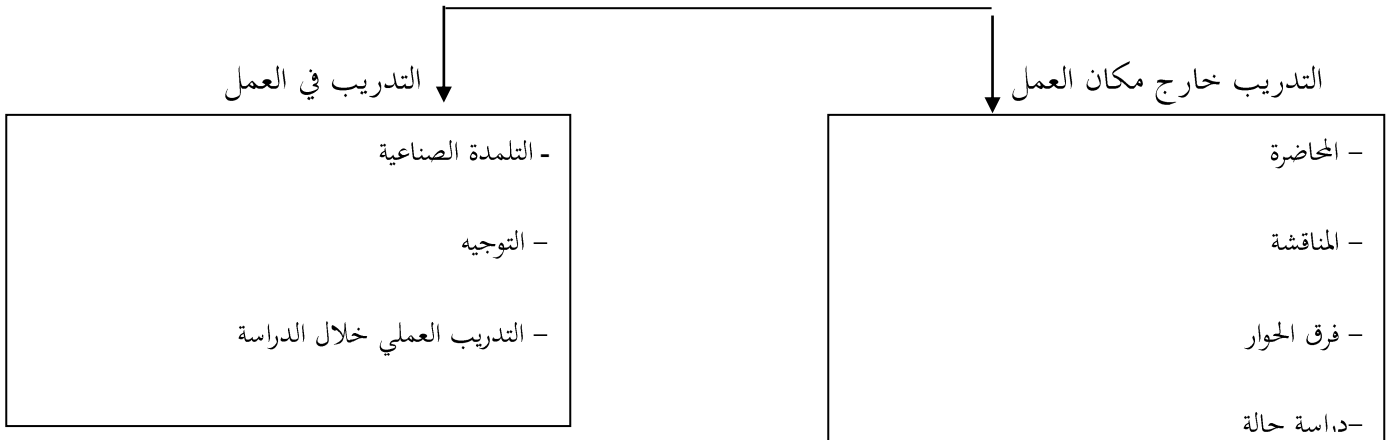


ويجب احترام التسلسل الذي جاءت عليه هذه الطرق البيداغوجية من أجل تحقيق أهداف التدريب والتعلم المباشرة، والمتمثلة في اكتساب المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات والسلوكيات بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية<sup>1</sup>

ير- ع غ ق

ع غ ق غ ق ه !

غ ه نق -ير- غغ غ ق



تر-غ ق ق فغ

تر-تر-غ غ!

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً حيث أنها تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداماً لنقل المعرفة من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Isolde Feuillette. p48

<sup>2</sup>Kroehnert. Gray (2000). \* Basic Training for Trainers \* Third Edition. The McGraw-Hill Companies. Inc.AUSTRALIA. p 75



هي عبارة عن وصف لحالة عملية واقعية حيث يتم تركيز الضوء علي مشكلة معينة ، هذه المشكلة يمكن حلها بأكثر من طريقة ، مستخدما أساسيات ونظريات تكون معطاة للمتدربين مسبقا في الغالب الحالة الدراسية وتكون مكتوبة ولكن ممكن أن تكون مصورة ، وأما عن تحليل المشكلة وحلها يكون إما بشكل فردي أو جماعي أو يتم مزج الطريقتين معا.

وتنقسم دراسة حالة إلي قسمين رئيسين:<sup>1</sup>

- أ- الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.
- ب- الدراسة التي يقوم فيها المتدرب بحل مشكلة معينة .والهدف منه:

- تصلح في النظر إلي المشكلة أو إلي ظروف معينة نظرة هادئة بعيدا عن الضغوط التي تتوافر في المواقف الحقيقية

- تتيح توافر الفرص لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل التي سيواجهها المتدربون في العمل

ير-غ ق غ

ير-تر-غ غغ

يعني نظام التلمذة الصناعية قيام شخص يمتلك المهارة والخبرة بنقل معرفته وخبرته إلي شخص آخر جديد ليصبح بدوره بعد فترة من التلمذة الصناعية شخصا ماهرا أو مساعد مفيدا وهو الأساس الذي قام عليه التدريب المهني في بداياته.<sup>2</sup>

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية الشائعة الاستخدام في أكثر الدول تقدما صناعيا مثل ألمانيا، وهو أحد أنواع التدريب في مكان العمل، شائع بالوظائف الحرفية ( سمكري، حلاق، نجار، ميكانيكي) وتمتد فترة برنامج التلمذة الصناعية من سنتين إلي خمس سنوات.

ير-ير-غ

<sup>1</sup>Conway. Conway Kathy.2005. \*The Trainer's Tool Kit \* . 2nd Edition .American Management Association, USA.p77

<sup>2</sup>توفيق عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 33، 2007

حيث يكون للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب المتدربين علي أداء أعمالهم ، يشار الي هذا التدريب علي أنه طريقة تدريب تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف للمتدرب، لضمان حصول المتدرب علي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة كما في مدرب فريق كرة القدم<sup>1</sup>.

غ ل غ غ ! غ غ ق

لكي يكون التدريب فاعلا ومحققا للأهداف لابد أن يكون مبنيا علي دراسات دقيقة وفعالية للاحتياجات التدريبية والتي يتم ترجمتها أي تصميمها والعمل علي تنفيذها وتقييم مدي نجاحها. وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

٣- غ غ غ ق

- لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل وهذه الخطوة الأول في مجمل النشاط التدريبي ونظرا لكون التدريب في الواقع العملي نشاط مستمر في المنظمة ، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلي تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفعالية ، فإن الأفراد العاملين داخل المنظمة يحتاجون إلي التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية والفنية أو التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات والأنشطة الإنتاجية المختلفة لذا فان التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفاق استخدامه بالمنظمة .

- كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية \* بأنها هي حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلي التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم له.

<sup>1</sup>Monday. Robert.p 212





- ✓ معيار تقييم التعلم: يتم من خلال إجراء اختبارات تجري بعد انتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي يتم تقديمها في البرنامج ، ومن تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق النتائج الاختبارات
- ✓ معيار تقييم السلوك: قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل ، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك
- ✓ معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب<sup>1</sup>

غ غ ! قغ ظغ قق قغ ه

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، مختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له أمراختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية.

غ بل غ ه ن! ظغ قق قغ ه

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد المهارات القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة.

ع ه ! غ ظغ

- كانت تعرف الكفاءة على قدرة العمال على التأقلم والاستجابة السريعة والشرطية لمؤثرات المحيط والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية المتولدة عنها، وأصبحت تعرف بجملة المعارف و المهارات العلمية ، التي لا

<sup>1</sup>منير بن دريدي، غ غ مع ققغ غ قق قغ غ غ غ غ ق غ ق غ ط جامعة قسنطينة ، كلية العلوم

الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص: علم الاجتماع والديموغرافيا، 2010، ص116

يمكن تقليدها من طرف الآخرين ، بالإضافة إلى ذلك هي جميع المهارات والقدرات و الخبرات التي يتحصل عليها الشخص في علاقته بمجال محدد وممارسته لنشاط محدد.<sup>1</sup>

- الكفاءة تعني كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في استخدام الشيء المادي<sup>2</sup>

وتعني استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الهدف المسطر، وهذا من خلال استخدام أي تعظيم الإنتاج بأقل تكلفة.

الكفاءة فهي قدرة المنظمة علي تحقيق قدر معين من مخرجات واستخدام قدر أقل من المدخلات وبالتالي فهي تشير إلي مدى قدرة المنظمة علي جعل تكاليف الإنتاج متدنية لأي أن الكفاءة تتحقق من خلال تحقيق اعلي النتائج بأقل تكلفة ممكنة

- عرفها الباحثان دانيال هيلد وجين مارك بأنها : القدرة علي إنجاز نشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور الذي يلعبه في المنظمة أو المجتمع أو مجموع المعارف النظرية والعلمية والسلوكية المستخدمة في سياق معين.<sup>3</sup>

- هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف علمية ( خبرة ) وبعد سلوكي ( أي الكينونة ) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل.

- إن الكفاءات تعبر عن الطريق التي تجيد المؤسسة بواسطتها القيم ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها وتمثل في مجموع الممارسات الروتينية ، والمهارات المميز والأصول المكتملة التي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها لحل

لم ك غ ق ه ه دور التسيير المعاري والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،(مذكرة لسانس علوم التسيير ،جامعة ورقلة 2004/2003)ص36

□ ز ،أساسيات الإدارة،الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003،ص36.

<sup>3</sup>كريمة زعيم، سلمي بوزيرة، ع ظغ غ غ ق ه ه ع ق ه ه غ غ ، دراسة ميدانية في عدد من الفنادق بولاية جيجل، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي ،جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل، 2017،صص 21-22



المشاكل المطروحة داخل المؤسسة فالكفاءة تتشكل من مجموعة متجانسة من المعارف والقدرات التي تؤدي إلى أحداث توليفات المناسبة من هذه المعارف.<sup>1</sup>

وكخلاصة لتحديد مفهوم أوضح واشمل للكفاءة نفتح التعريف التالي:

- الكفاءة هي مزيج من المعارف النظرية والعملية وممارسة والخبرة و القدرة على مواجهة التغيرات و المتوقع والوضعية المهنية في الإطار وسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو أعمال.<sup>2</sup>
- وفي الأخير نجد أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي تبحث في الوصول إلى النتائج، أي أن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أن مهما كانت الموارد كبيرة فإن الإدارة تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

غ ل غ ! ه غ غ ق ق غ ه

ع ه ! ظ غ ق ق غ ه

ترتكز الكفاءات عموما علي أربع عناصر يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- غ غ ! ويعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة وهذه المعرفة هي شرط أساسي ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.
- غ ظ غ ! يسمح انتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق الفعلي لقواعد التربية والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة.

لغ ق ه ن، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة ، (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 10-9 مارس 2004) ص 208

غ غ م غ ا ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجيات الموارد البشرية، (القاهرة دار الفجر للنشر) ص 124 ص 125  
 3 ن ق مرجع سبق ذكره ص 268

■ ع ق غ ! هي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج ، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باختيار مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع أن يكون السباق إلى المبادرة في رد الفعل بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير مرغوب فيها

■ غ غ غ غ ! يتوقف علي دور الإدارة ، لأن المجموعات القوية المحفزة غالبا ما تحصل علي نتائج عالية ، لأهمية الابتكار<sup>1</sup>.

! غ غ ظغ غ ق ق غ ه

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولذا فإن التعرف علي الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي تحدد في الآتي:

غ ظغ ق غ غ ع ه ه ! حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤ إذ استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة

غ ظغ ن ق: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

غ ظغ غ : فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه<sup>2</sup>

غ ظغ ق غ ق : أي أن تحيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف،المعارف العلمية، المعارف السلوكية ) عبر الزمن<sup>3</sup>

<sup>1</sup>طاوواطو نوال وأخرط ق ه غ غ غ ق غ غ  
<sup>2</sup>موساوي زهية ، خالد خديجة ط غ غ ق ه غ غ غ غ  
 غ غ غ ه غ غ ظغ غ غ ه غ غ  
<sup>3</sup>أحمد بلاي، غ غ غ غ غ ق غ غ غ غ غ ق ط غ ه ق ق غ ق غ في العلوم الاقتصادية وعلوم  
 التسيير ، جامعة الجزائر،ص 96



فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوي مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة<sup>1</sup>.

! غ غ غ غ غ غ غ غ غ غ

من أبرز التحديات التي تواجه كفاءة المورد البشري نجد :

أ- غ غ ! إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية من بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والتفاني ، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة حيث ظهرت العولمة نتيجة لعدة عوامل تبرز في :

- ثورة التكنولوجيا والمعلومات:

- السباق نحو امتلاك التكنولوجيا

- التكتلات الاقتصادية التي أزاحت الحدود

التحالفات الاستراتيجية للمنظمات العملاقة عبر العام

ب- غ غ ! من أبرز الاتهامات الاستراتيجية المهمة في منظمات الأعمال الدولية ، المنافسة العالمية والمرتبطة في قرة المنظمة علي النمو والتطوير والمنافسة والاحتفاظ بكميات محددة في السوق والمسؤولية الاجتماعية ومن أجل محافظة علي قوتها التنافسية يجب أن:

-توضح خطط إستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة الجديدة.

- العمل لأجل الحصول علي الموارد البشرية الماهرة والتي تساهم في الحفاظ علي القدرة التنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup> سلامي فتيحة قهي غ غ غ غ غ غ غ غ غ غ ط دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية ،جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة ، 2014





فـ هـ : أن عملية التعليم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى المستويات التالية:<sup>1</sup>

غ هـ هـ ز! غ هـ غ ق هـ غ ! يهتم هذا المستوي من التعليم بالمهارات الخاصة بالقواعد، الرياضيات والاستمتاع وتكون خاصة عند الموظفين الجدد

غ هـ غ ! غ هـ غ ق غ! وهو المستوي الذي يتم فيه اكتساب مهارات بمختلف أنواعها لإنجاز عمل في قطاع ما.

غ هـ غ ! غ ق غ ق ! ويتم هذا المستوي من التعليم بتحسين وتنمية الكفاءات الموجودة فعلا لدى الفرد.

غ ل غ ! غ م غ ق غ غ غ ظ غ

هناك أربع طرق معتمدة أو أكثر اعتماد وهي كالآتي:

ع هـ ! غ م غ : سميت كذلك لأنها مؤسسة علي نقل العلوم والمعارف عن المدرب الى المتدرب وهي كثيرة نذكر منها<sup>2</sup>

أ- البحوث: وهي طريقة موجهة نحو تنمية الكفاءات التصورية والبشرية بدرجة اقل وتعتبر هذه الطريقة الكلاسيكية قائمة علي المحاضرات الموجهة نحو المتدربين عادة يكون العدد كبير، أدن وعلي هذا الأساس يقوم المدرب بإمداد المعلومات اللازمة للأفراد

ب- غ ق ق غ ! وتناسب تنمية الكفاءات التقنية وظهرت هذه الطريقة علي قائمة التدريب المباشر العلمي علي كيفية عمل الآلة

<sup>1</sup>Shimon.L.D et autres op.cit.pp320

<sup>2</sup>Michèle, M," communication informatisée et société ,édition éléuniversité " , université de quebec, Canada ,1995,p : 264.

ت- غ غ: وهي موجهة أيضا نحو الكفاءات التقنية وتم باتفاق بين المؤسسة ومراكز تدريبية تابعة لها أو مستقلة عنها ، عن طريقها يتلقى المتربصون تدريبا تقنيا

ث- غ : تقوم هذه الطريقة علي تنمية الكفاءات التقنية ، حيث يتعلم كل فرد عن مدرب كفى وما يميز هذه الطريقة أنها فردية ويتم فيها انتقال المعلومات والمهارات عن المدرب للمتدرب

ج- غ غ نغ : كذلك موجهة نحو تنمية الكفاءات التقنية والتصويرية وسير عمل هذه الطريقة بواسطة أعمال تطبيقية بعد الاستفادة من محاضرات نظرية

! غ م غ : وتقوم هذه الطرق علي قاعدة إذا أردت أنتقدم علم فيجب أن تسأل ؟ فهي تعتمد علي البحث عن الأجوبة من طرف المتدرب<sup>1</sup>

! غ م غ أ غ ! سميت بهذا الاسم لأن نشاط المتدرب يعتبر في حد ذاته من مخرجات التعليم، وكذلك لأنها تتكون من طرق استكشافية مثل:

- غ غ هل: هي طريقة تقوم علي أن يبدأ الفرد أو الجماعة في عمل مشروع تجريبي (مخطط ضمن دفتر الأعباء المتفق مع المدرب ) وقد يكون دراسة أو إنجاز عمل... الخ

غ م غ غ: هي طريقة تعتمد علي أسلوب المحاكاة الأكثر تطابقا مع الواقع (تصميم برامج علي معلومات كافية ) وعلي العمل الجماعي.<sup>2</sup>

غ ل غ ! غ غ غ ق ق ظغ غ ق غ ه

<sup>1</sup>Beyon ,C , " le e-manager :nouvelles technologies ,nouvelles compétences" ,revue de ressources humaines et management , N11,2003 , p : 55.

<sup>2</sup>Bergman ,A , "Bamard ,uwamungu ,encadrement et comportement" ,édition ESKAk ,France .1997,p228



تتجه غالبية دول العالم الآن نحو الأخذ بوسائل التدريب المتقدمة لرفع وزيادة كفاءة المورد البشري والتي تمثل احدي الأهداف الرئيسية للتنمية البشرية ، وأن اختلفت درجه هذا التوجه بين العالم المتقدم والعالم الذي يقف علي أبواب التقدم ، والعالم النامي.

فمعظم الدول أصبحت تعي أهمية التدريب لما له من دور فعال في المحافظة علي مكتسباتها الحالية والمساعدة في تحقق استراتيجياتها المستقبلية، وهناك علاقة وطيدة بين التدريب وتنمية كفاءة الموارد البشرية حيث تركز تنمية الموارد البشرية علي وجود كفاءات منتقاة من المتدربين تم صقلها بأساليب تدريبية عالية تكسبه مهارات خاصة وخبرات كبيرة، فالمهارات يمكن إكسابها للأفراد عن طريق الخطط التدريبية ذات الكفاءة العالية و المخطط لها بشكل علمي سليم مع الحفاظ في نفس الوقت علي المهارات الموهوبة للفرد بعد اكتشافها وذلك بالعمل علي تنميتها وصقلها ببرامج تدريبية خاصة وتوفير البيئة الصحيحة المساعدة علي تأصيل هذه الموهبة ووضع خطط تدريبية عامة وخاصة ، فتدريب العاملين أمر هام وضروري خاصة العاملين أصحاب المهن الفنية المعقدة.



- إقح ن غ غ ه غ ق غ غ قق ه غ غ ط قح غ  
ع ن غ غ ط ع م ط ق ت ر ر ر

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التدريب المهني للموظف الإداري في الجامعة الجزائرية حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستمارة) على عينة من الموظفين الإداريين قدرت ب64موظفا إداريا من جميع كليات جامعة أم البواقي

- إشكالية الدراسة: ما مدي مساهمة الجامعة في توفير الدورات التدريبية لموظفيها الإداريين؟ وما هو واقع التدريب المهني للموظف الإداري بالجامعة الجزائرية؟

-هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف

هي التعرف على الهيئة الإدارية في الجامعة

إبراز أهم الطرق تدريب المهني التي يتلقاها الموظف الإداري بالجامعة

الكشف عن واقع التدريب المهني للموظف الإداري بالجامعة الجزائرية وبالتالي إبراز مدي مساهمة الجامعة في توفير الدورات التدريبية للموظفين الإداريين بما

مفاهيم الدراسة وإطارها النظري

-وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توفير الدورات التدريبية للإداري المتحق بالعمل أول مرة خاصة بالوظيفة التي سيشغلها
- إخضاع الإداريين للتدريب عند استحداث برامج تكنولوجية كاستخدام مختلف برمجيات الإعلام الآلي مثلا، كما يجذب أن يتم إخضاع الإداريين المؤقتين للتدريب على الوظيفة التي سيشغلونها من طرف الإداري الأصلي صاحب الوظيفة قبل خروجه في عطلة .
- ضرورة إيضاح الأسس والقواعد العلمية التي يقوم عليها نظام التدريب بالجامعة للإداريين
- توجيه الإداريين إلى مراكز تطوير وتنمية الموارد البشرية لتحسين مستوي أدائهم

- ! قحغ ن كطاء غ ق ه غ غ ق غ ظغ غ ن  
غ ق غ □ قحغ ق طهترير

-هدفت هذه الدراسة الي اختبار اثر التدريب وتنمية الموارد البشرية علي تحقيق الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتبسة إشكالية الدراسة: ما اثر برامج التدريب والتنمية علي الكفاءة التنظيمية ؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز بتبسة

إشكالية الدراسة: ما اثر برامج التدريب والتنمية علي الكفاءة التنظيمية ؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز؟

-وتهدف الدراسة إلى الأتي

- التعريف بمصطلحات الدراسة والخلفية النظرية المتعلقة بها
- دراسة واقع التدريب والبرامج التدريبية في نموذج عن المؤسسات الجزائرية
- إبراز أثر البرامج التدريبية علي كفاءة منظمات الأعمال
- التوصل إلى نتائج وتوصيات علمية مبنية علي دراسة ميدانية تحليلية

- حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- اقتصاد المعرفة يتطلب مهارات وكفاءات بشرية تواكب التطورات التي حملها لمنظمات الأعمال
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن هناك علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة بشقيها الفردي والجماعي

قحغ ! غ ، نغ ق غ غ ق غ ظغ غ ن ه غ غ غ  
لح غ ط ق غ غ طهترير.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن عملية تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية تركز علي عاملين اثنين هما التغيير الذي أحدثه التدريب في تركيبة المتدرب نفسه كذلك التغيير أحدثه التدريب في تركيبة المتدرب نفسه وكذلك التغيير الحاصل في أداء المتدرب أثناء العمل حيث ساهم نظام التدريب في إحداث التغيير داخلي في نفسية الأفراد العاملين في المؤسسة
- وجود ارتباط ضعيف بين احتياجات التدريبية والمتدربين راجع لعدم دقة المعطيات والمعلومات عن الاحتياجات التدريبية اللازمة في المؤسسة محل الدراسة

غ غ ! قغ غغ

غ ل غ ه ن! قغ غ

- عه ! قغ ن ع غن جم ه غ ق غ غق قغ ط غ  
 غ ن غغ ن ق غ مع قغغ غ ن غ قغ غ غ □ غ  
 بيبريريريلج

- هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الاونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم 430 موظفا وموظفة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات .

- إشكالية الدراسة : ما مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المكتب الإقليمي للأونروا بغزة ؟

- أهداف الدراسة تمثلت فيما يلي :

- دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه
- الوقوف علي واقع التدريب في مكتب الأونروا في غزة ومحاوله الخروج بتوصيات تعمل علي تطوير برامج التدريب في المنظمة





## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

- دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية تقييم برامج تدريب الإدارة المدرسية المعلمين، ورصد مؤشرات النجاح الدالة علي فاعلية تلك البرامج، وتكونت عينة الدراسة من 54 متدربا شاركوا في برامج تدريبية مختلفة، وطور الباحث أداة لتقييم البرامج التدريبية .

- أشارت النتائج إلى أن المشاركة الفاعلة للمتدربين في الأنشطة التدريبية وتوظيف الخبرات القديمة لديهم في مواجهة المواقف الجديدة ، واكتساب مهارات جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم واستغلال لموارد المتاحة بشكل أفضل وتبادل الآراء والتجارب مع المتدربين كل هذه الأمور مؤشرات ايجابية نحو برامج التدريب وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تقييم المراحل التدريبية المختلفة ، لما لها من أهمية في معرفة مدى نجاح التي تحققة تلك البرامج

غ غ ! غ ق غ غ غ غ غ

ه ن ق - ش - ق ق غ ه

قغ	□□□	□ □□□□□□□	غ	ك	ن	ق ه ك غ	غ غ	ق ه ك غ	ك
جامعة غرداية	مدرسة	شركات إقتصادية	وزارة الشؤون الاجتماعية ضمان اجتماعي	مكتب الأنوروا غرة	مؤسسة سونلغاز	أم جامعة البواقي	طبية جراحية ورقلة	عيادة جراحية ورقلة	الدراسة ميدانية
موظفين إداريين	المعلمين	المورد البشري	موظفين إداريين	موظفين إداريين	إطارات مديرين رؤساء	موظفين إداريين	عمال العيادة	مجمع الدراسة	



## الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

أداة الدراسة	منهج تحليلي وصفي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
برنامج التحليل	برنامج Ecel و spss	برنامج spss	مقابلات ملاحظات فحص سجلات	برنامج spss	برنامج spss	برنامج spss	برنامج spss	برنامج spss
المتغيرات	موضوع التدريب والأداء المهني للموظف في جامعات جزائرية	موضوع التدريب والأداء البشري والأداء	موضوع التدريب والكفاءة في القطاع العام	موضوع التدريب وتطوير الموارد البشرية	موضوع التدريب والكفاءة في القطاع العام	موضوع رأس المال البشري والأداء	موضوع برامج التدريب	موضوع التدريب والكفاءة في الجامعات

من إعداد الطالبة

غ !

نجد أن المورد البشري في الآونة الأخيرة شهد اهتماما ملحوظا من خلال عملية تطوير المورد البشري وتحسين أدائه ، وذلك بالاعتماد علي برامج تدريبية متنوعة ، إذ يعتبر العنصر البشري المورد الحقيقي في المنظمة ، ولهذا يجب علي هذه الأخيرة وضع خطط لتدريب هذا المورد تكون فعالة وذات تأثير في نجاح أي مؤسسة ، مما تؤدي إلي تحقيق الأهداف العامة، ويكون إعداد البرنامج التدريبي وفق مراحل بطريقتة متكاملة ومتسلسلة تعمل علي تلبية احتياجات المؤسسة من المورد البشري المؤهل الذي يتناسب مع متطلبات العصر

- تشير جميع الدلائل إلي الاهتمام الكبير بالتدريب والحاجة إلي متخصصين في القيام به باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائه. ذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتها إلي مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى

إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلي مقوم رئيسي من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل علي مواجهة جميع الضغوطات والتحديات فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة لأن إغفال عملية تدريب العاملين قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز المؤسسة في تحقيق أهدافها والتي نذكر منها مساعدة العاملين علي فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات، فتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي .

التقليل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل . تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة . كل ذلك يتم ضمن عملية متسلسلة المراحل تعرف بالعملية التدريبية بدءا بتحديد الاحتياجات التدريبية تم تصميمها وتنفيذها تم تقييمها بمختلف وسائل التقييم

وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف مستويات إنتاج كبيرة . وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية والتي نذكر منها الآلات الحديثة. والوسائل الإنتاجية الحديثة واستخدامها في العملية التدريبية.

# الفصل الثاني

# الدراسة الميدانية بجامعة غرداية

!

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب من جهة وكفاءة المورد البشرية من جهة أخرى مع توضيح الدور الفعال الذي تلعبه البرامج التدريبية في تنمية كفاءة الموارد البشرية، وكذلك مساهمتها في تحسين المعارف والمهارات ، حاولنا التحقق من مختلف تلك المواضيع ميدانيا من خلال اختيارنا للمؤسسة الجامعية بغرداية ، وذلك نظرا لأهمية برامج التدريب بها وكذا لطبيعة نشاطها .

وهذا ما سنتطرق له بشيء من التفصيل من خلال المباحث حيث تناولنا في:

غ غ هـ ن! تقديم الوحدة محل الدراسة

غ غ !الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

غ غ ! عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

غ غ ه ز! ن ق ه

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية واستقلال مالي وتخص بالدراسة.

غ غ ه ز! غ ه ق

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق لـ 2004/08/24 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جويلية 2012 متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار و تتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي ، بالإضافة إلى 6000 مقعد جديد وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة، مدرجات، قاعات التدريس ، قاعات الانترنت، قاعات محاضرات ، قاعات للاجتماعات ، مرافق رياضية ، نوادي ، مطبعة جامعية .. الخ

وصل عدد الطلاب في سنة 2019/2018 في مرحلة التدرج إلى 14284 طالبا و 279 طالبا ما بعد التدرج، فيما بلغ عدد الأساتذة 425 أستاذ أما عدد العاملين الإداريين بها وصل إلى 248 موظف و 161 عمال متعاقدين

غ غ ه ز! ق ه

قبل الشروع في إعطاء الهيكل التنظيمي بالتفصيل سنحاول إبراز أهمية هذا الأخير في الجامعة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- يساهم في تحديد الإشراف، مما يسهل القضاء على مشكلة تداخل المسؤوليات.
- يساهم في تحديد الهرم التنظيمي.
- تحديد خصائص كل قسم، فرع ومصلحة والمسؤوليات والقوانين المطبقة عليها والصلاحيات المتاحة لها.
- مرونة الهيكل التنظيمي مما يسهل الاستجابة لكل التغيرات في أي وقت والتماشي مع الأحداث الراهنة، مما يساعد على الاستمرارية والبقاء.

- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد على التنظيم الجيد بشكل واضح ونخال من الشك. وهذا نكون قد أبرزنا دور وأهمية الهيكل التنظيمي في الجامعة.

غ غ ل غ غ ه غ !  
لمدير الجامعة أربعة نيابات، وهي كالتالي:

1) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي:

وتتكفل هذه النيابة بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة، ومتابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة، وتطوير أنشطة التكوين المتواصل...

وتندرج ضمن هذه النيابة المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتقييم والتدريب.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعدلات.

2) نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الأول والثاني والتأهيل الجامعي والبحث العلمي فيم بعد التدرج:

وتتكفل هذه النيابة بمتابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال، ومتابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، ومتابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه...

وتندرج ضمن هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

3) نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه:

وتتكفل هذه النيابة بجمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات التنمية في الجامعة، والقيام بكل الدراسات الاستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة، وكذلك ترقية أنشطة الإعلام للطلبة، ومتابعة أنشطة البناء وضمان تنفيذ برنامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

وتندرج ضمن هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراق.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج بناء وتجهيز الجامعة.

4) نيابة نائب مدير الجامعة مكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

وتندرج ضمن هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

ويندرج مع هذه النيابات الأمانة العامة التي تتكفل بـ:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعاهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- وضع برنامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي،
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

وتشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

❖ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة الأساتذة.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحدد المعلومات.

❖ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.



وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- ❖ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.
- ❖ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

وتتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يلي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع السمعي والبصري.
- مركز التوجيه والإعلام

غ غ !

لعميد الكلية نيابتان:

1) نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:  
ويتكفل بـ:

\* تسيير متابعة تسجيلات طلبة التدرج.

\* جمع، معالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

ويساعده:

● رئيس مصلحة التدريس.

● رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

● رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

2) نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:  
ويتكفل بـ:

\* متابعة سير الامتحانات للالتحاق بما بعد التدرج.

\* اخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

ويساعده:

● رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

● رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

● رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

ويلحق بعميد الكلية أمانة عامة، التي تتكفل بـ:

■ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.

■ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

■ تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

■ تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

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

❖ مصلحة المستخدمين: وتضم:

➤ فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

➤ فرع الأساتذة

❖ مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتضم:

➤ فرع الميزانية.

➤ فرع المحاسبة.

❖ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

وليس لها فروع.

❖ مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم:

➤ فرع الوسائل.

➤ فرع الصيانة.

كما يحوي الهيكل التنظيمي للكلية رئيس قسم، يساعده:

- رئيس قسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج:

يساعده كل من:

● رئيس مصلحة التدريس.

● رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

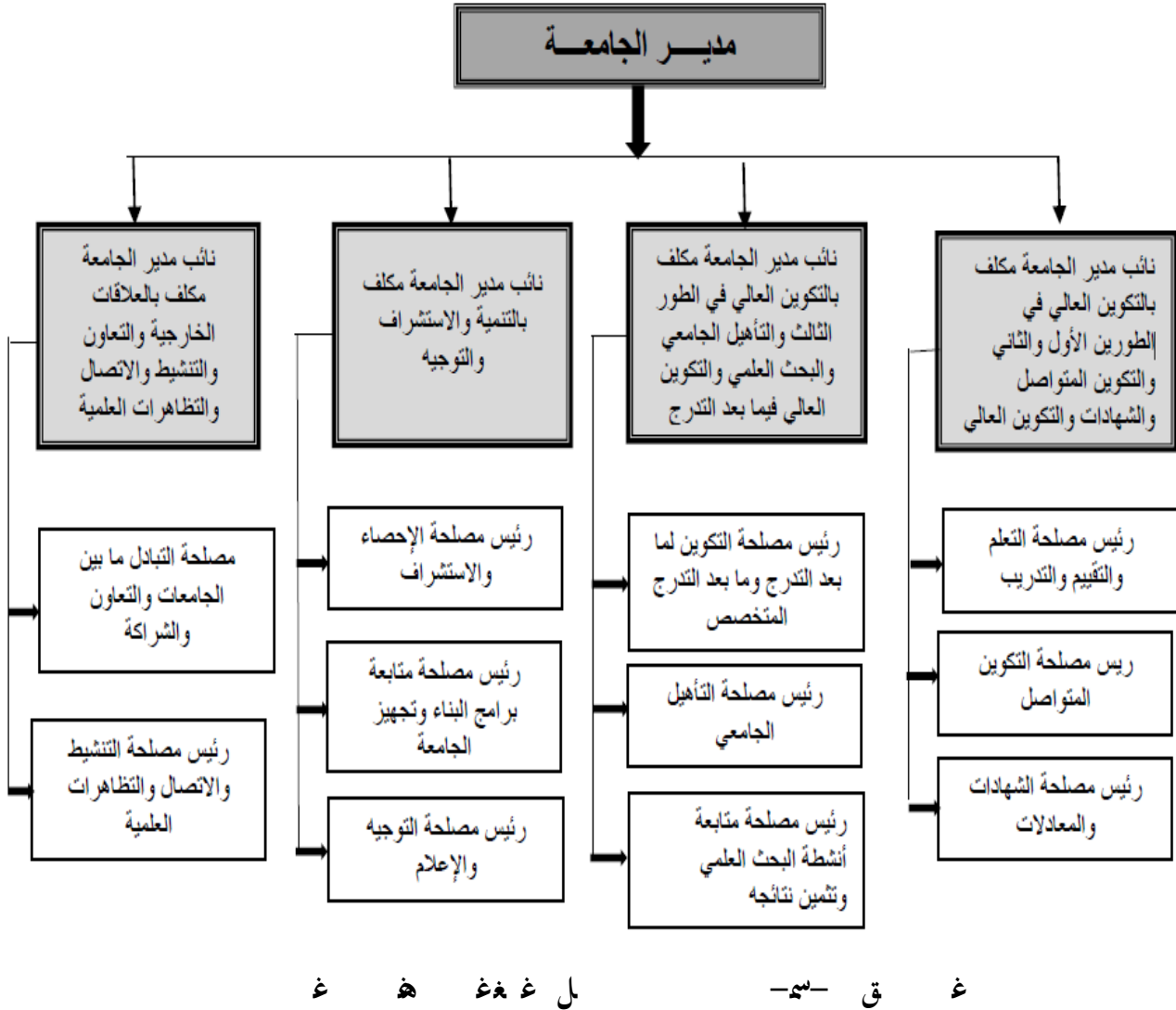
- رئيس قسم مكلف بما بعد التدرج .

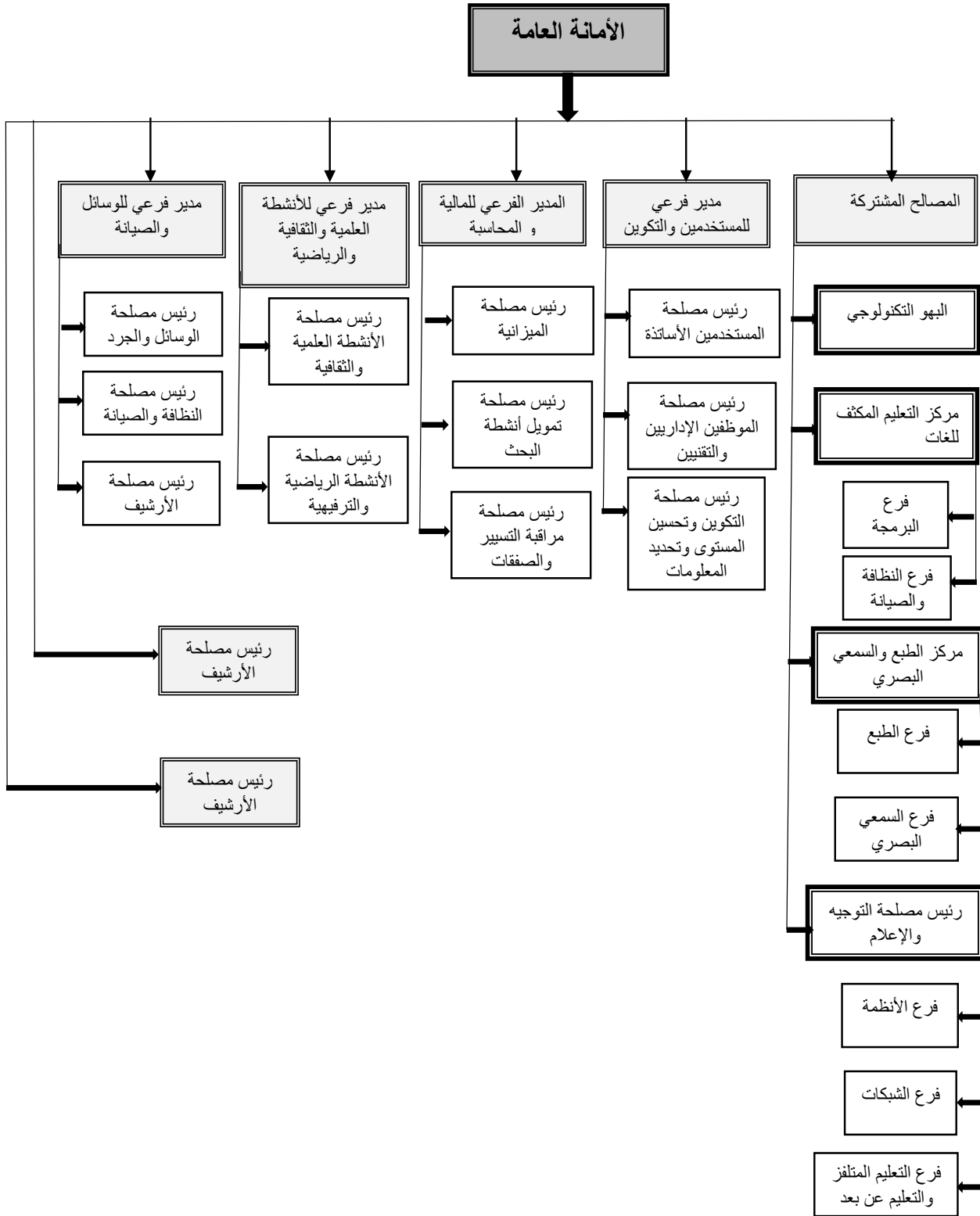
يساعده كل من:

● رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج.

● رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

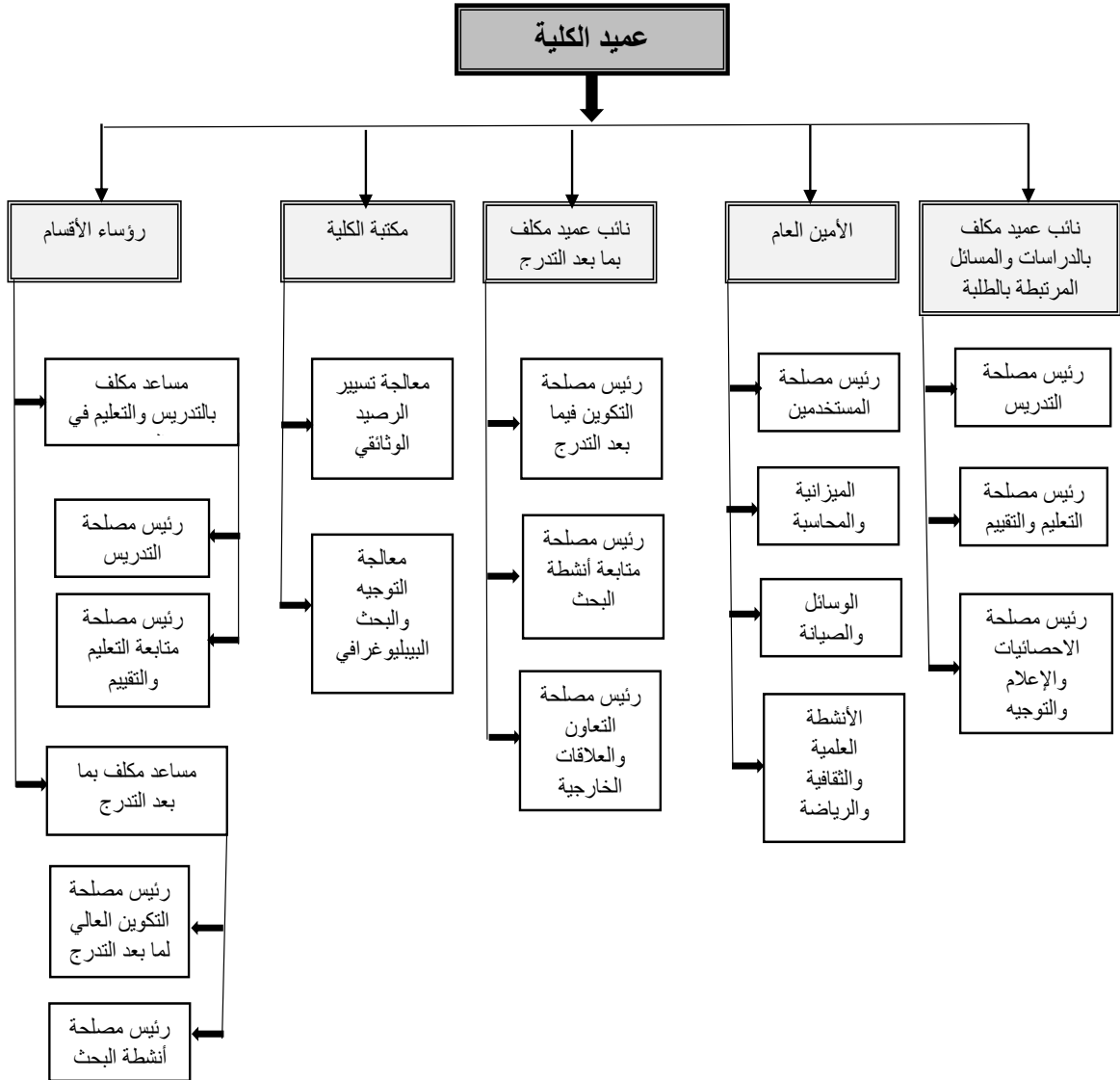
وللتعرف أكثر على الهيكل التنظيمي لمديرية وكلية الجامعة، حاولنا تجسيد هذا الهيكل في شكل مبسط، يجعله رؤية سهلة لمكوناته على مستوى إدارة الجامعة، كما يبين موقع الموارد البشرية داخل هذا الهيكل.





ل غ غ ه غ ل

غ ق شـ



غ ق شـ ل غ هـ يـ غ







تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة أثر التدريب على تنمية كفاءة المورد البشري، وقد تم إتباع الإجراءات والأدوات التالية في الدراسة :

ع ه ل ح غ ق ه غ ق ه !

ت ل ح غ ق ه : تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفين في جامعة غرداية والبالغ عددهم 248 موظف حسب المديرية الفرعية للموارد البشرية.

ت ل ح غ ق ه ! بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول أثر التدريب على تنمية كفاءة المورد البشري ، ، ولقد تم توزيع 35 استمارة اسئلة على عينة من موظفي الجامعة ولكن الاستمارات المعتمدة كانت 30 استمارة فقط نظرا لإلغاء بعض الاستمارات والبعض الآخر لم يسترجع .

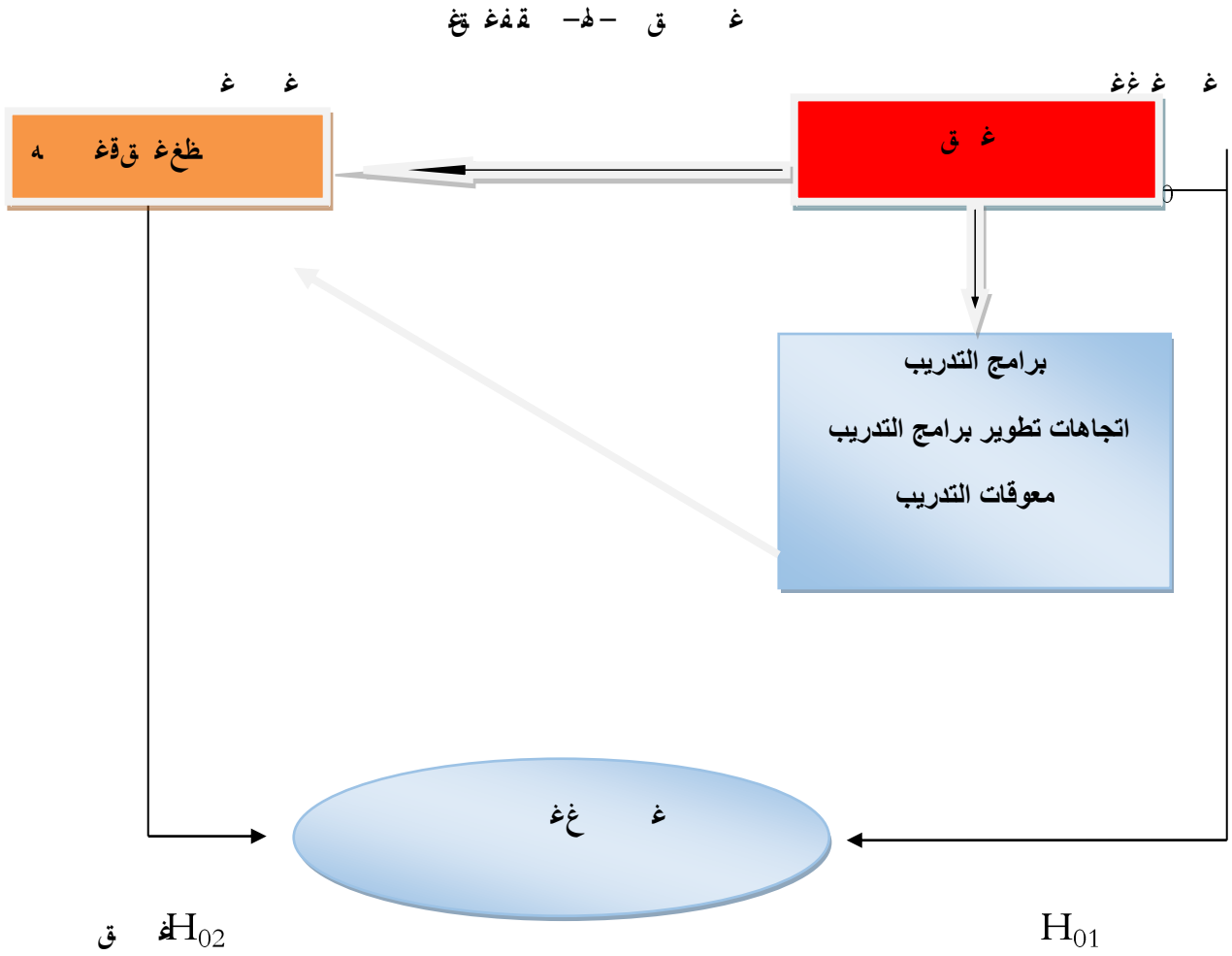
ل ح ق غ ه

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين البيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

ت ل ح غ ق ه م ! تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

ت ل ح غ م ق غ ه م ! تمثلت المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

ل ح ق م غ ق ه ! بما إن إشكالية بحثنا تتمحور حول دراسة أثر التدريب على تنمية كفاءة المورد البشري - دراسة حالة بجامعة غرداية" ، اعتمدنا في الاستبيان على متغيرين أساسيين هما المحور الأول يتعلق بعملية التدريب كمتغير مستقل ، والمحور الثاني يتعلق بكفاءة المورد البشري ، وتم تقسيم المحور الأول إلى ثلاثة أبعاد ، ليصبح بدل الفرضية الواحدة 3 فرضيات جزئية ، وسوف يكون النموذج كالأتي والذي سوف نستخرج منه فرضيات الدراسة التطبيقية :



! مع غ قغ

غ غ ! غ قغ غ غ قغ

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدم في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان والهدف من استخدامه واهم الأساليب الإحصائية المستخدمة

عدهم خلع غ ن غ ن غ ق غ

غ ق غ ن !يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد وغيرها"<sup>1</sup> .

من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

وقد تم إعداد الاستبيان عبر مراحل التالية:

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

خ غ ن هل ق غ خ

ترخ غ ن! لقد خلصنا إلى بناء استبيان متكون من 24 عبارة، وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

<sup>1</sup>د.ضو نصرط غ ك غ غ ظط مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر

● غ ط غ ه ن: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المؤهل العلم، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية ).

● غ ظ غ : وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

غ ق غ ه ن : يتعلق بعناصر التدريب وتضمن (15) عبارة. وتم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر حيث كالآتي :

- غ غ ق :وتضمنت خمس عبارات

- غ غ غ غ ق ! وتضمنت خمس عبارات

- غ غ ق ! وتضمنت خمس عبارات

ا ق غ : يتعلق بالكفاءة المورد البشري وتضمن (09) عبارات.

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان بطريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل

رقميا (5,4,3,2,1) على التوالي: ه ن ق - ه - ق ق غ ك ق غ غ

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

غ ق : مع غ ق غ ق ك غ (□□□□□□□□□□)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس 4= (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتقليل المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي :طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = 4/5=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : 1.80=1+0.8 فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

هـ نـ ق - لـ ي - غ غ غ غ غ

غ غ غ	ق ق غ غ	غ غ
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	ترتيب ق ق ق
درجة منخفضة	غير موافق	ترتيب ق ق ق
درجة متوسطة	محايد	ترتيب ق ق ق
درجة عالية	موافق	ترتيب ق ق ق
درجة عالية جدا	موافق بشدة	ترتيب ق ق ق

غ ق : مع غ ق غ ق غ :

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\frac{\text{الأعلى الحد} - \text{الأدنى الحد}}{\text{المستويات عدد}}$  = طول الفئة

$$3 = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1,33 \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

يخ ل ق غ غ ه غ غ

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية! **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

ه نق جي- فء غ غ ه ق غ غ قغ

ه	غ قغ غ
لوصف أفراد عينة الدراسة	غ غق ه غ لم ه ن غ
اختبار ثبات الاستبيان	ء ه ف
لاختبار صدق الاستبيان	غق ل ن



الصدق". يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته

على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات<sup>1</sup>.

ع ه ا غ م غ ! عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

: ك غ غ ! يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

ه ن ق - غ ق غ ه م غ ل ح

غ ه	ق	غ ق غ	غ م
غ غ ق	هبر	بي ليحبر	لهي قحبر
غ غ غ	هبر	لي بريحبر	بر شتيحبر
غ غ ق	هبر	خي ليحبر	لي سميحبر
غ ق غ ه ن	هتر	لي قحبر	قي بريحبر
غ ق غ	خيبر	لي قحبر	شم سميحبر
غ	شمبر	لي قحبر	بر قحبر

1- مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - ، دار النشر الجامعي ، تلمسان ، الجزائر ، 2018،



غ ق! ع غقغ ظغ غ

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان ، حيث تعدت 0.6 كلها ، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.796 وهي تقترب للواحد الصحيح ، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة ، وكذلك المحتوى صادق أي ان الاداة تصلح لما استخدمت لأجله .

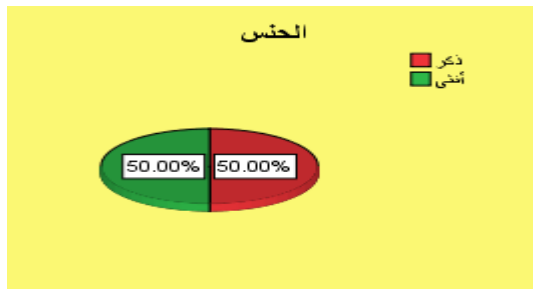
غ غغ! ك غقغ ه قغ غ

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

غ بل غه ن! ك غ !

غ ه - ق ع غقغ !وهي كما يوضحها الجدول التالي:

غ ه نق ه ني- ق غ غ غ ق غ- ق غ غ غ



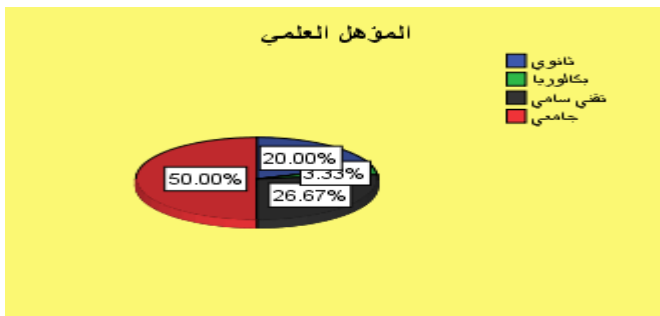
غ ن	غ غي	غ
ق	هتر	بره %
غ	هتر	بره %
غ ل	برسم	بربرتر %

غ ق! ع غقغ ظغ غ

تتكون عينة الدراسة من (30) فرد منهم (15) ذكور ، و (15) إناث، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، نسبة الذكور كانت متساوية مقارنة بنسبة الإناث ، وهو امر منطقي كون طبيعة عمل المؤسسة تستوجب ان يكون فيها عدد من الذكور وعدد من الاناث .

! ق ع غ ق غ ه غ ! وهي كما يوضحها الجدول والشكل التاليين :

غ ه نق - برتر - ق قغ غ ه غ ه غ ق - تي - ق قغ غ ه غ



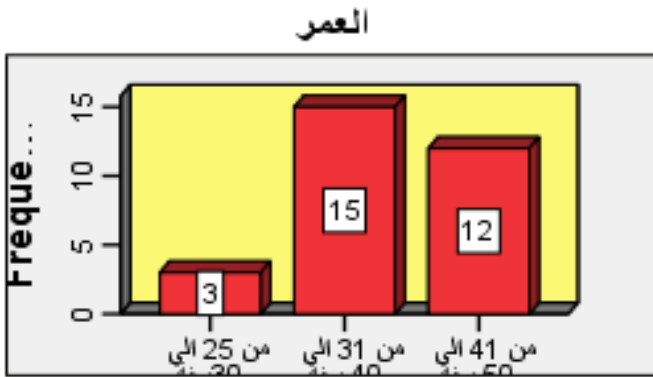
غ ن	غ غق	غ
ه	ليبر	بربر %
ق	تربر	سبرسم %
	تبر	بجبر %
	لبر	برله %
غ ل	برسم	بربرتر %

غ ق ! ع غ ق غ ظ غ □□□□

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية، حيث بلغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية 50% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة من لديهم دبلوم تقني سامي 26.7% ، واما البقية الذين لم يتجاوزو مرحلة الثانوي فقدرت نسبتهم بـ 20% ، وهذا ما سيزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

! ق ع غ ق غ ه غ ! وهي كما يوضحها في الجدول والشكل التاليين:

غ ه ن ق - برتر - ق قغ غ



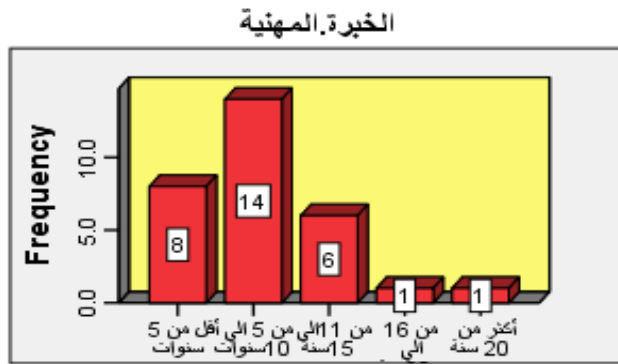
غ ن	غ غغ	غ
ع	لهير	بربر %
ه	لهيرغ برسم	برتر %
ق	ترسمغ برشم	بره %
ق	ترشمغ بره	برشم %
غ	ل	بربرتر %

غ ق ! ع غقغ ظغ

من خلال الجدول والشكل السابقين ، نلاحظ أن الفئة العمرية المسيطرة على العينة هي الفئة من 31 سنة إلى 40 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 37.5 % ، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 30 % و أقل نسبة كانت للفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 12.5 % مما يعني ان المؤسسة تعتمد على قاعدة شبابية والذي يمكن أن توضحه أكثر خاصية الخبرة في العنصر التالي

قغ - ق ع غقغ غ غغ ! وهي كما يوضحها الجدول والشكل التاليين:

غ ه ن ق - برتر - ق قغ غ



غ ن	غ غغ	غ
غ	له غغ	بيج لير %
ه	لهغ برتر غغ	بيج ليرشم %
ق	ترترغ لهتر	بربر %
ق	ليترغ بربر	بربرسم %
غ	بربر	بربرسم %
غ	ل	بربرتر %

غ ق - برتر - ق قغ غ

غ ق ! ع غقغ ظغ

□□□□

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين (عون إدارة) يمثلون أكبر نسبة 46.7%، تلتها موظفي (إطار ومسؤول تحكم) يمثلون نسبة 16%، أما باقي المصالح ( ملحق إدارة، وملحق إدارة رئيسي ، متصرف رئيسي ومتصرف إدارة ، رئيس مصلحة ) يمثلون نسبة 3.3% و سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي

غ ل غ ! غ ع غ غ ع غ ن ك ق غ

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدي لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات إجابات العينة للمحاور والأبعاد كالآتي:

ت-ل غ غ نع ق غ غ غ ق ! بما أن هذا المحور يحتوي على ثلاثة أبعاد وخمسة عشر عبارة سوف نقوم بدراسة كل بعد على حدا كما يلي:

ت-ل غ غ ق : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبرامج التدريب

غ ه ن ق -سمت- غ ع غ غ ن غ غ ق

غ	غ	غ غ ه غ ق ه	غ غ	غ ه ن ق غ ع غ غ ن غ غ ق
	5	1.017	3.000	غ غ غ ق ه ل
غ	2	0.924	3.800	غ غ غ ق ل
غ	1	0.827	3.900	ق م غ ق غ غ ع غ غ ق ل

غ	4	0.817	3.433	هـ غ غ ق ح	غ غ ق
غ	3	0.899	3.533	غ غ غ ق ح	غ غ هـ غ
غ		0.647	3.540		غ غ

غ ق! مع غ ق غ ظ

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الأول برامج التدريب كل إجاباتهم كانت تتجه نحو الموافقة ماعدا العبارة الأولى وتتجه نحو المحايد، بينما اتجه البعد الاجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.540 وانحراف معياري (0.647)، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث اقروا أنه الإدارة العليا للجامعة تدرك أهمية برامج التدريب، بينما احتلت الفقرة الأولى مرتبة الأخير اقل أهمية حيث لم يبدي افراد العينة رأيهم حول انه يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتي. وعموما نستنتج أن اغلبية أفراد العينة وافقوا علي برامج التدريب لم

ير-تتخ غ غ غ غ غ ق :يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للاتجاهات تطوير برامج التدريب.

غ هـ نق -شمتز- غ مع غ غ غ غ غ ق

غ	غ	غ غ هـ	غ غ	غ غ غ ق	غ غ غ ق	غ غ غ ق
غ	2	1.087	3.590	غ غ غ ق هـ	غ غ غ ق ح	غ غ غ ق
غ	3	0.944	3.486	غ غ غ ق	غ غ غ ق ح	غ غ غ ق

غ	4	1.048	3.466	غ ق ق غ ح
غ	1	0.980	3.933	غ ق ق غ ح
غ	5	1.252	3.433	غ غ غ ق ح
غ		0.724	3.440	غ غ

غ ق! مع غ ق غ ظ غ

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الثاني غ غ غ ق إجاباتهم أغلبها كانت تتجه نحو الموافقة، بينما اتجه البعد الإجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.440 وانحراف معياري 0.724 ، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث اقروا أن المؤسسة تعتمد على مدرّبين من خارج الجامعة، بينما احتلت الفقرة الخامسة أقل أهمية حول أن الجامعة تخصص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب.

هـ عن غ ع غ ق غ هـ غ غ غ ق لجم

سـ-ت-ح غ غ ق : يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للمعوقات التدريب

غ هـ ن ق -هـ-غ مع غ غ ن غ غ ق

غ	غ	غ غ هـ غ ق هـ	غ غ	غ غ ق
غ	3	0.072	3.233	غ غ غ ق غ هـ غ ق ح

	4	1.019	3.160	نه فق غ ق غ ه غ غ ق ح
غ	1	1.048	3.733	غ غ غ غ غ ق ه ح
	5	1.066	3.033	نه غ غ غ غ غ ق غ ح
	2	1.257	3.266	نه ق قهن غ غ ح
		0.738	3.286	غ غ

غ ق! مع غ ق غ ظ

من خلال البيانات السابقة نجد أن البعد الثالث معوقات التدريب إجاباتهم كانت تتجه أغلبها للمحايدة وماعدا العبارة الثالثة اتجهت نحو موافقة ، واتجه البعد الإجمالي للمحايدة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.286 وانحراف معياري 0.738 ، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري(4) ، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث أكد أفراد العينة على أن الميزانية المخصصة لبرامج التدريب والتأهيل غير كافية. بينما احتلت الفقرة الرابعة أقل أهمية حيث لم يبدى أفراد العينة رأيهم بوضوح علي عبارة \* عدم الالتزام بتنفيذ البرامج التدريبية من قبل الجامعة.

يرشح غ غ نع ق غ م غ ق غ ظ غ ق ق غ ه !

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لكفاءة المورد البشري

غ ه نق -لي- غ مع غ غ ن ظ غ ق ق غ ه

غ ق غ ! ظ غ ق ق غ ه	غ	غ غ ه	غ	غ
---------------------	---	-------	---	---

غ	غ	غ ق ه	غ	غ
غ	8	0.932	3.400	ظ غ غ ح
غ	6	1.042	3.500	ز غ غ ظ غ غ ح
غ	2	0.784	3.931	د غ غ ظ غ غ ح
غ	7	1.074	3.500	ه غ غ ظ غ غ ح
غ	1	0.556	4.033	و غ غ ظ غ غ ح
غ	3	0.935	3.766	ز غ غ ق غ غ ح
غ	9	1.323	3.200	ح غ غ ه ظ غ ح
غ	5	0.850	2.633	ح غ غ ه ظ غ ح
غ	4	1.055	3.700	ق غ غ ه غ ز ظ غ ح
غ		0.524	3.407	ع غ

غ ق! مع غ غ ظ غ

من خلال البيانات السابقة نجد أن معظم العبارات في محور كفاءة المورد البشري اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة ماعدا عبارة واحدة فقط اتجهت نحو المحايدة وهي العبارة السابعة وهي ترتبط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين، بينما اتجه البعد الاجمالي للموافقة بمتوسط حسابي مرجح قدر بـ 3.407 وانحراف معياري 0.524 ، وهذه تقع في المجال (3.40-4.20) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، حيث أكد أفراد العينة على أنه يؤدي التسيير الجيد للكفاءات من قبل الجامعة الى الأداء الفعال، بينما احتلت الفقرة السابعة اقل أهمية حيث لم يبدي افراد العينة رأيهم بوضوح حول انه ترتبط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين.

"وعموما نستنتج أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على فقرات محور كفاءة المورد البشري لم

غ بل غ ! غ ه غ ق غ غ



قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

غ ه ! غ ق غ

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

$H_0$ : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

$H_1$ : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

في دراستنا لدينا محورين الأول حول أبعاد التدريب والثاني حول كفاءة المورد البشري ، وبعد إدخال

البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية!

غ ه نق سي تر غ ق غ ق غ

ع ق ه		غ ق ه ه		غ ه
ه	غ	ه	غ	
ه	غ	ه	غ	غ ه ه نا غ غ ق
ش ه ل ج ه ر	خ ي ج ي ل ج ه ر	ب ر ب ر ي ل ج ه ر	س م ي ر ي ل ج ه ر	غ غ ! غ ق غ غ ق
ه ل ه ل ج ه ر	ش م ي ر ي ل ج ه ر	ب ر ب ر ي ل ج ه ر	ب ي ب ر ي ل ج ه ر	غ غ ! غ ق غ غ ق
ل ي ي ل ج ه ر	ق ي ل ه ي ل ج ه ر	ب ر ب ر ي ل ج ه ر	ل ي ب ر ي ل ج ه ر	غ غ ! غ ق غ غ ق
0.813	0.980	0.200	0.119	ق غ ه نا غ ق
0.055	0.932	0.078	0.189	ق غ ! ظ غ غ ق ق ه

غ ق ! ع غ ق غ ق □ □ □ □ □ غ ه ن ب ر غ س م ر أ

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحور عملية التدريب بعناصره ومحور الكفاءة المورد البشري كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري القائل ان البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب اختبار شايبرو وجدنا أن قيم المعنوية للمحور

عملية التدريب بعناصره ومحور كفاءة المورد البشري اكبر من 0.05 ، أي أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً لها ، وكذلك لإجمالي العبارات الكلية وجدنا أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً . وبعد اختبار الطبيعة وأمام هذه الحالة وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

### بغ قغ

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

تخرج ق غغ ! سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي وهذا بين محاور الدراسة ، ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية حيث تم وضع الفرضيات التالية !

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

غ ه نق -تت- غ ق ل غ غ قغ

ظغ ق قغ ه		غ ه
غ ق ل		غ ق
0.001	0.580	

غ ق ع غ قغ ظغ غ غ ه نيربرغ سبرأ

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة كانت طردية ومتوسطة ، وبناء على نتيجة الاختبار بين المتغيرين وجدنا أن قيمة المعنوية معامل الارتباط sig=0.001 وهي اقل من 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية بين محاور الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% .

ببغ ق غغ م !لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

توزيع غ ق : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

غ غ  $H_0$  لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

غ غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عملية التدريب ترجع الى جنس المستجوب .

غ غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور كفاءة المورد البشري ترجع الى جنس المستجوب .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

غ ه نق -بي-ت-غ ق t غ ه غ

غ ه	غ ق غ □	ه ق	ه ق	غ ق غ □
غ ق	0.004	0.948	-0.081	0.936
ظغ غ ق ه	2.053	0.163	1.068	0.287

غ ق ! مع غ ق ه ظغ غ غ غ □ □ □ □ غ ه ن ت ب ر غ ش ب ر أ

من الجدول السابق نلاحظ ان قيمة اختبار التجانس للمحور الأول عملية التدريب  $0.004 = \square$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اقل من 0.05 أي أن التباين غير متساوى ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين غير متساوي ، أي ان العنيتين من مجتمعين مختلفين ومنه نختار السطر الثاني في جدول اختبار غ للاستقلالية (غ غ ش ب ر ) ، وأما بالنسبة لمحور الثاني كفاءة المورد البشري وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اكبر من 0.05 ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين متساوي ، ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبار غ للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.081 ، -1.068) وكلها بمستويات معنوية كالأتي وعلى الترتيب (0.287، 0.936) وكلها اكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل

الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع لجنس المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين إجابات العينة لمحاور الدراسة وهذا منطقي كون العيتين غير مستقلتين.

ير-ير-غ ق غ غ ق ه : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد أربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) ، اذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

☒ غ غ ه H<sub>01</sub> : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الفئة العمرية ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عملية التدريب ترجع الى خاصية الفئة العمرية .

غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور كفاءة المورد البشري ترجع الى خاصية الفئة العمرية .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الفئة العمرية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

غ ه نق -يرير-غ ق غ ه ANOVA ه غ ق غ

ه ق	غ ق ANOVA	غ ه
0.054	4.312	غ ق
0.444	0.837	ظغ غ ق ه

غ ق ! مع غ ق غ ظف غ SPSS غ ه نيربر غ شمراً

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية  $\chi^2$  للمحاور على التوالي كانت كما يلي (4.312, 0.837) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.054, 0.444) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كلا الفرضيات الجزئية ونقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى الفئة العمرية عند مستوى دلالة 0.05 .

$H_{02}$  : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية

المؤهل العلمي ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

غ غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عملية التدريب ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .

غ غ غ : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور كفاءة المورد البشري ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

غ ه نق -تير- غ ق غ ه ANOVA ه غ تغ غ

غ ق ! مع غ ق غ	ه ق	غ ق ANOVA	غ ه
ظف غ	0.235	1.509	غ ق
غ SPSS غ ه نسبر	0.225	1.552	ظف غ ق ق غ ه
غ شمراً			

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية  $\chi^2$  للمحاور كما هي موضحة في الجدول أعلاه، و كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 ، مما يقودنا إلى قبول كلا لفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05 .

$H_{03}$  : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية

المسمى الوظيفي ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

غ غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عملية التدريب ترجع الى خاصية المسمى الوظيفي.

غ غ غ : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور كفاءة المورد البشري ترجع الى خاصية المسمى الوظيفي.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المسمى الوظيفي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

غ ه نق -بير-غ ق غ هم ANOVA ه غ غ ه

غ ه	غ ق ANOVA	ه ق
غ ق	0.687	0.682
ظ غ ق ه	2.382	0.057

غ ق ! مع غ ق ه ظ غ SPSS ه ه نشبر غ ه شبراً

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية  $\chi^2$  للمحاور على التوالي (0.687، 2.382) و كلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كالفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 .

☒ غ غ غ H<sub>0</sub> 4: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية

الخبرة المهنية ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

غ غ غ ه : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور عملية التدريب ترجع الى خاصية الخبرة المهنية.

غ غ غ : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور كفاءة المورد البشري ترجع الى خاصية الخبرة المهنية.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة المهنية ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

غ ه نق -بير-غ ق غ هم ANOVA ه غ غ ه









ويؤكد معنوية أثر عملية التدريب على كفاءة المورد البشري قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت ( $F=7.293$ ) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة ( $sig=0.001$ ) ، وهذا يؤكد على ان النموذج صالح للتنبؤ وعدم صحة قبول الفرضية الرئيسية بالنسبة لأثري بعدي هو ما برامج التدريب و اتجاهات تطوير برامج التدريب على كفاءة المورد البشري وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب وهو بعدي برامج التدريب و اتجاهات تطوير برامج التدريب على كفاءة المورد البشري ،بينما بعد معوقات التدريب لا اثر له على كفاءة المورد البشري كون معاملته لم تكن معنوية في النموذج.

احتوى هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي من خلالها التعرف على مؤسسة الجامعة بغرداية وذلك بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من موظفي مصلحة الموارد البشرية التي أجريت في مؤسسة جامعة لولاية غرداية، والتي تم فيها إسقاط الإطار النظري على الواقع العلمي، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية لأثر التدريب على تنمية كفاءة المورد البشري، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق توزيع الاستمارات على الموظفين الإداريين، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، وكذلك التوزيع الطبيعي، الانحدار البسيط والمتعدد، التباين الأحادي.

وبالاعتماد على ما تقدم وكنتيجة لدراسة الاثر نستنتج ان عملية التدريب المتمثلة في برامج التدريب و اتجاهات تطوير برامج التدريب يؤثران على كفاءة المورد البشري في مؤسسة جامعة بولاية غرداية

## خاتمة:

تناولت دراستنا موضوع التدريب وأثره علي كفاءة المورد البشري وتنميته ، حاولنا من خلال بحثنا معالجة الإشكالية التي تدور حول كيف يساهم التدريب في تنمية كفاءة المورد البشري في جامعة غرداية حيث تبين لنا أن هناك ملموس للتدريب وفقا لدراسة الحالة التي قمنا بها في جامعة غرداية كما تبين لنا أن التدريب من طرف هذه الأخيرة تساهم فعلا في إنجاح عملية تنمية كفاءة المورد البشري ، بحيث يمكننا القول

أن المؤسسة التي تسعى إلي تحقيق أهداف المسطرة لابد لها من الاهتمام بالمورد البشري من خلال تدريبه وتوفير الجو الملائم له والالتزام بتنفيذ البرامج التدريبية التي تحقق نتائج إيجابية علي مستوي أداء الفرد والمنظمة ، باعتبار العنصر الوحيد الذي لا يمكن الاستغناء عليه والتنبؤ بمدى قدرته علي العمل وكذلك المحرك الأساسي لبلوغ أهداف المؤسسة

فالتدريب لن يكون ناجحا إلا إذا تم إعداده وتنفيذ وتقييم برامجه بشكل موضوعي ودقيق، ومن خلال التحديد الشامل والدقيق للاحتياجات التدريبية وصياغتها إلي أهداف تصبو البرامج التدريبية إلي تحقيقها وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالعملية التدريبية .

التدريب يهدف بصفة أساسية إلي المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز علي الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءات والمهارات

ومن خلال هذه الدراسة وخصوصا الجانب التطبيقي منها والتي أجريت بجامعة غرداية وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلي النتائج والتوصيات التي تتقارب في بعض الجوانب مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها في الدراسات السابقة في المقدمة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها إلي جانب مجموعة من الدراسات السابقة ، لقد توصلت من خلال هذه النتائج ما يلي:

عم ! غ ق

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن خصائص عينة الدراسة في جامعة غرداية

بالإضافة إليآرائهم حول موضوع الدراسة بمء غ ق

ظغ غ ق قء ه مم قء

أ- غ غ غ ه :

- يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد ، وهذا لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحقيقها .

- يهدف التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز علي الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين كفاءة المورد البشري .

- الهدف من وراء تنمية وتطوير الكفاءات هو هدف عام ، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، وتغيير سلوكهم، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين في المساعدة علي تنمية كفاءاتهم .

-00القدرة علي البحث والإستقطاب داخل وخارج المؤسسة، للحصول علي أكثر الأفراد ذوي كفاءات قادرين علي تحقيق أهداف المؤسسة

ب- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبرامج التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإتجاهات تطوير برامج التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

يوجد أثر ذو دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعوقات التدريب علي تنمية كفاءة المورد البشري

وفي النتيجة تظهر أن الموظفين في جامعة غرداية محل الدراسة يعملون ضمن برامج تدريبية تصممها المؤسسة ، وهذا ما تبينه نتائج الاستبيان أنه يوجد اعتقاد كبير لدي فئة الموظفين أن التدريب يؤدي إلى تنمية كفاءات البشرية، - إن مستوي الكفاءات البشرية في جامعة غرداية من وجهة نظر موظفيها موجود بدرجة مرتفعة ، وهذه النتيجة تعكس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بكفاءة المورد البشري من خلال اعتمادها علي برامج التدريبية بكل مراحلها لأنها الهدف من وراء تنمية وتطوير سلوكهم الأمر الذي ينعكس علي جميع الأفراد والعاملين في تنمية كفاءتهم وهذا بمساعدة المؤسسة .

ع غ ه غ!

بعد الإطلاع علي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، فإننا سنقدم عددا من إقتراحات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز دور التدريب في تنمية كفاءة المورد البشري في جامعة غرداية

أ- مقترحات الدراسة

- يجب الاهتمام والتركيز أكثر علي التدريب وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في تنمية كفاءة المورد البشري
- إقامة البرامج التدريبية التي تساعد علي فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، والاستفادة من تجارب الآخرين وذلك من أجل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية .
- يجب إعطاء أهمية أكبر في تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لما لهذه العملية من أثر علي تكلفة البرنامج التدريبي وكذلك كفاءة المورد البشري
- ضرورة مراعاة البرامج التدريبية حسب الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة المنتهقين بهذه البرامج التي يحتاجها المتدربون والمشاركة في إعدادها.
- علي المؤسسة أن تهتم بجميع أنواع ومراحل التدريب علي نفس المستوي وتخصيص ميزانية مناسبة لكل نوع ولكل مرحلة

- يمكن أن يكون التدريب الموجه للعاملين كأداة لتحقيق الرضا وتحسين مناخ العمل،

وبذلك تستطيع إدارة جامعة غرداية أن تستخدم البرامج التدريبية والعطل المخصصة لذلك كأداة لمكافحة العاملين وتقدير

مجهوداتهم

- إعداد برامج تدريب فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية وتحسين الكفاءات البشرية في المؤسسة ، من خلال تلمسها احتياجات تدريبية

وكذلك الإحتياجات الوظيفية والحياتية ، واستخدام الطرق غير رسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى رفع الروح

المعنوية وبالتالي زيادة المهارات والكفاءات البشرية .

- عدم القيام بالتدريب من أجل التدريب فقط وإنما القيام بالتدريب من أجل تنمية الكفاءة والقدرة ، وأي يجب التخلص نهائيا من

البرامج التدريبية التي تفتقر إلى الفعالية

- عدم الاعتماد على برامج تدريبية قلبية وذلك لان البيئة متغيرة وبالتالي فالأمر يقتضي التدريب لمواجهة هذا التغيير.

- يجب على المؤسسة الاهتمام بوسائل جذب العاملين لها والتحسين بأهمية التدريب وفعاليته .

- جعل عملية التدريب عملية ملازمة لعمل الفرد وذلك باعتبار التدريب إستثمار في رأس المال البشري ، يفترض أنه المحرك الأساسي

لأي نشاط اقتصادي وبالتالي يؤدي إلى تنمية الكفاءات والمهارات البشرية .

**ع م غ قح ! هي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع**

التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلا:

- إجراء دراسة حول دور الكفاءات البشرية في خلق الإبداع في المؤسسة

-إجراء دراسة حول دور برامج التدريب في خلق ميزة تنافسية

- إجراء دراسة حول دور البرامج التدريبية في الرفع من الولاء التنظيمي.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.


# المراجع









- 5- Shimon.L.D, et autres,  tendance, enjeux et pratique ,actuelles – ,3ème édition ,édition village . mondiale,Canda , p318 .2002.
- 6- Beyon ,C , " le e-manager :nouvelles technologies ,nouvelles compétences" ,revue de ressourceshumaines et management , N11,2003
- 7- Mondy. Wayne. Noe .Robert . (2005).\*Human Resource .Management\* Ninth Edition. Prentice Hall. Person Education International
- 8- Conway. Conway Kathy.2005. \*The Trainer's Tool Kit \* . 2nd Edition .American Management Association, USA



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة خرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبان

سيدي الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "أثر التدريب على تنمية كفاءة المورد البشري - دراسة حالة بجامعة خرداية"، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة  
شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: سامية عاشور

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> اقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى <input type="checkbox"/> سنة <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> بكالوريا <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> تقني ساممهندس <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	<input type="radio"/> إطار <input type="radio"/> مسؤول لتحكم <input type="radio"/> عون إداري <input type="radio"/> غير ذلك <input type="radio"/> يرجى ذكره .....
الخبرة	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة.

ع ه ا ق

ع ه ا ق					ع ه ا ق	ع ه ا ق	ع ه ا ق
ع	ه	ا	ق	ع ه ا ق			
					01	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتي.	برامج التدريب
					02	يتم تحديد البرامج التدريبية من قبل متخصصين.	
					03	تدرك الإدارة العليا للجامعة أهمية برامج التدريب.	
					04	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية.	
					05	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.	
					06	يتم اختيار المشاركين في برامج التدريب وفقا لمعايير علمية.	برامج التدريب تجاهات تطوير
					07	وجود توعية مستمرة لأهمية برامج التدريب من قبل الجامعة.	
					08	تعتمد المؤسسة على مدربين من داخل الجامعة.	
					09	تعتمد المؤسسة على مدربين من خارج الجامعة.	
					10	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتنفيذ برامج التدريب.	



## الملاحق

					يوجد تحيز من قبل الجامعة في توزيع الدورات التدريبية بين العاملين.	11	معموقاالتدريب
					عدم وجود رقابة من قبل الجامعة للمتدربين في الدورات التدريبية.	12	
					الميزانية المخصصة لبرامج التدريب والتأهيل غير كافية.	13	
					عدم الالتزام بتنفيذ البرامج التدريبية من قبل الجامعة.	14	
					عدم توفر مدرين يمتازون بالخبرة الكافية.	15	

! ظغغ ققغ 4

غ غ					غ قغ غ	رقم	رقم
غ	غ	غ	غ	غ			
					تتتم الجامعة بالكفاءات البشرية.	01	كفاءة المورد البشري
					تبذل الجامعة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	02	
					تخدمالسياسات المتبعة من قبل الجامعة الكفاءات البشرية.	03	
					تعتبر تنمية وتطوير الكفاءات الهدف الرئيسي للجامعة.	04	
					يؤدبالتسيير الجيد للكفاءات من قبل الجامعة إلى الأداء الفعال.	05	
					تقوم الجامعة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم.	06	
					ترتبط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين.	07	
					ترتبط سياسة الحوافز في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين.	08	
					تعدد المهام والمسؤوليات يشجع العمال على تنمية كفاءاتهم.	09	

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	15

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.696	9

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	24

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	50.0	50.0	50.0
Valid أنثى	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 الي 25 من	3	10.0	10.0	10.0
سنة 40 الي 31 من	15	50.0	50.0	60.0
سنة 50 الي 41 من	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	20.0	20.0	20.0
بكالوريا	1	3.3	3.3	23.3
تقنياسامي	8	26.7	26.7	50.0
جامعي	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	5	16.7	16.7	16.7
مسؤول لتحكم	4	13.3	13.3	30.0
عون إدارة	14	46.7	46.7	76.7
ملحق إدارة	3	10.0	10.0	86.7
متصرف رئيسي	1	3.3	3.3	90.0
ملحق إدارة رئيسي	1	3.3	3.3	93.3
متصرف إداري	1	3.3	3.3	96.7
رئيس مصلحة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 أقل من	8	6.7	26.7	26.7
سنوات 10 الي 5 من	14	46.7	46.7	73.3
سنة 15 الي 11 من	6	20.0	20.0	93.3
سنة 20 الي 16 من	1	3.3	3.3	96.7
سنة 20 أكثر من	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتم تصميم البرمجيات لبرامج التدریس وفقاً لاحتياجاتها.	30	0	3.0000	1.01710
يتم تحديد البرمجيات لبرامج التدریس وفقاً لاحتياجاتها.	30	0	3.8000	.92476
تدریس كإدارة العليا للجامعة أهمي تدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.9333	.82768
مراكز التدریس ببرنامج التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.4333	.81720
تستخدم الوسائط التكنولوجية لتنفيذ برامج التدریس.	30	0	3.5333	.89955
التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.5400	.64786

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتم اختيار المشاركون كبرنامج التدریس وفقاً للمعايير العلمية.	30	0	3.5900	1.08755
وجودتوعية مستمرة لأهمي تدریس لبرامج التدریس ببرنامج التدریس.	30	0	3.4867	.94443
تعتمد المؤسسة علمدریس ببرنامج التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.4667	1.04826
تعتمد المؤسسة علمدریس ببرنامج التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.9333	.98027
تخصص الجامعة مبرمجيات التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.4033	1.25212
التدریس لبرامج التدریس لبرامج التدریس.	30	0	3.4400	.72426

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يوجد تحيز من قبل الجامعة في توزيع العالمة لبرامج التدریس.	30	0	3.2333	1.07265
عدم وجود قابلية من قبل الجامعة للمنتدى ببرنامج التدریس.	30	0	3.1667	1.01992
الميزانية المخصصة لبرامج التدریس ببرنامج التدریس.	30	0	3.7333	1.04826
عدم الالتزام بتنفيذ البرمجيات لبرامج التدریس ببرنامج التدریس.	30	0	3.0333	1.06620
عدم توفر مبرمجيات التدریس ببرنامج التدریس.	30	0	3.2667	1.25762
التدریس ببرنامج التدریس.	30	0	3.2867	.73847

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		

## الملاحق

تهتم الجامعة بالكفاءات البشرية.	30	0	3.4000	.93218
تبدل الجامعة جهداً كافياً في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	30	0	3.5000	1.04221
تخدم السياسات المتبعة من قبل الجامعة الكفاءات البشرية.	30	0	2.9333	.78492
تعتبر تنمية وتطوير الكفاءات هدفاً رئيسياً للجامعة.	30	0	3.5000	1.07479
يؤدى التسيير الجيد للكفاءات من قبل الجامعة للأداء الفعال.	30	0	4.0333	.55605
تقوم الجامعة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم.	30	0	3.7667	.93526
تربط سياسة الأجور في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين.	30	0	3.2000	1.32353
تربط سياسة الحوافز في الجامعة بمستوى كفاءة العاملين.	30	0	2.6333	.85029
تعدد المهام والمسؤوليات لتشجيع العمال على تنمية كفاءاتهم.	30	0	3.7000	1.05536
البشري، المورد كفاءة محور	30	0	3.4074	.52469

غ ظ س ما

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التدريب برامج	.123	30	.200*	.974	30	.654
التدريب برامج تطوير إنتاجها	.207	30	.062	.924	30	.055
التدريب معوقات	.106	30	.200*	.958	30	.276
التدريب محور	.119	30	.200*	.980	30	.813
البشري، المورد كفاءة محور	.189	30	.078	.932	30	.055

### Correlations

	التدريب محور	المورد كفاءة محور البشري
Pearson Correlation	1	.580**
Sig. (2-tailed)		.001
N	30	30
Pearson Correlation	.580**	1
Sig. (2-tailed)	.001	
N	30	30

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

الجزء 3:

# الملاحق

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
محور التدريب	Equal variances assumed	.004	.948	-.081-	28	.936	-.01333-	.16394	-.34914-	.32248
	Equal variances not assumed			-.081-	27.472	.936	-.01333-	.16394	-.34943-	.32277
محور كفاءة المورد البشري	Equal variances assumed	2.053	.163	1.086	28	.287	.20741	.19100	-.18384-	.59865
	Equal variances not assumed			1.086	25.139	.288	.20741	.19100	-.18585-	.60067

العمر BY محور التدريب محور كفاءة المورد البشري ONEWAY  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التدريب محور	Between Groups	1.367	2	.683	4.312	.054
	Within Groups	4.279	27	.158		
	Total	5.645	29			
البشري المورد كفاءة محور	Between Groups	.466	2	.233	.837	.444
	Within Groups	7.518	27	.278		
	Total	7.984	29			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التدريب محور	Between Groups	.837	3	.279	1.509	.235
	Within Groups	4.808	26	.185		
	Total	5.645	29			
البشري المورد كفاءة محور	Between Groups	1.213	3	.404	1.552	.225
	Within Groups	6.771	26	.260		
	Total	7.984	29			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التدريب محور	Between Groups	1.013	7	.145	.687	.682
	Within Groups	4.632	22	.211		
	Total	5.645	29			
البشري المورد كفاءة محور	Between Groups	3.442	7	.492	2.382	.057
	Within Groups	4.542	22	.206		
	Total	7.984	29			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	--	----------------	----	-------------	---	------

## الملاحق

التدريب. محور	Between Groups	1.501	4	.375	2.264	.091
	Within Groups	4.144	25	.166		
	Total	5.645	29			
البشري. المورد. كفاءة. محور	Between Groups	.509	4	.127	.426	.789
	Within Groups	7.474	25	.299		
	Total	7.984	29			

الجزء 4:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.312	.43512

a. Predictors: (Constant), التدريب. محور

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.682	1	2.682	14.168	.001 <sup>b</sup>
	Residual	5.301	28	.189		
	Total	7.984	29			

a. Dependent Variable: البشري. المورد. كفاءة. محور

b. Predictors: (Constant), التدريب. محور

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.071	.626		1.712	.098
	التدريب. محور	.689	.183	.580	3.764	.001

a. Dependent Variable: البشري. المورد. كفاءة. محور

**Model Summary**

## الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.394	.40835

a. Predictors: (Constant), التدريب.برامج، تطوير.إتجاهات، التدريب.معوقات،  
التدريب.برامج

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.648	3	1.216	7.293	.001 <sup>b</sup>
	Residual	4.335	26	.167		
	Total	7.984	29			

a. Dependent Variable: البشري.المورد.كفاءة.محور

b. Predictors: (Constant), التدريب.برامج، التدريب.برامج، تطوير.إتجاهات، التدريب.معوقات،  
التدريب.برامج

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.250	.614		2.035	.052
	التدريب.برامج	.258	.129	.318	1.996	.036
	التدريب.برامج، تطوير.إتجاهات	.358	.114	.494	3.138	.004
	التدريب.معوقات	.015	.107	.021	.138	.891

a. Dependent Variable: البشري.المورد.كفاءة.محور