

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- زايدي محمد الأمين

- يوسف سيدي علي

تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. حوحو مصطفى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. جباري عبد الوهاب	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. الوافي رابح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية أشكر الله وأحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني وينفع الناس جميعا

أتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلي ومرشدي في هذا العمل

الأستاذ: "جباري عبد الوهاب" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة

إهداء



انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

إلى جدي، رحمه الله

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،

وإلى جدي، رحمه الله

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه،

وإلى كل زملائنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل،

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس الجداول

- أ مقدمة
- 7 - تمهيد
- 9 - المبحث الأول: مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة
- 9 - المطلب الأول: تعريف التدريب
- 9 - المطلب الثاني: أهداف التدريب
- 12 - المطلب الثالث: أهمية التدريب ومسؤوليته
- 15 - المطلب الرابع: مراحل التدريب
- 17 - المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
- 17 - المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
- 19 - المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
- 21 - المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الموارد البشرية
- 22 - المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية
- 24 - المبحث الثالث: سياسات وبرامج التدريب
- 24 - المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
- 27 - المطلب الثاني: طرق وأساليب التدريب
- 30 - المطلب الثالث: أنواع التدريب ومحدداته
- 33 - المطلب الرابع: تقييم التدريب

فهرس المحتويات

- 36 - الخلاصة
- 38 - تمهيد
- 39 - المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة
- 40 - المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:
- 45 - المطلب الثاني: الأمانة العامة وهيكلها التنظيمي.
- 48 - المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة
- 48 - المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- 49 - المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
- 50 - المطلب الثالث: هيكله استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
- 53 - المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها
- 53 - المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة
- 59 - المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
- 63 - المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
- 66 - خلاصة الفصل الثاني
- 68 - خاتمة
- 71 - قائمة المراجع

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرث الخماسي المعتمد في الدراسة	49
02	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	50
03	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	52
04	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي	53
05	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي	54
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	55
07	يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة	56
08	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	57
09	يمثل نتائج البعد الأول	58
10	يمثل نتائج البعد الثاني	59
11	يمثل نتائج البعد الثالث	61
12	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	62
13	اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	63
14	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث	64

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	النتائج المستهدفة من إعداد البرامج التدريبية	12
02	أهم الأساليب المتبعة في التدريب	27
03	الدائرة النسبية لخاصية الجنس	53
04	الدائرة النسبية لخاصية المؤهل العلمي	54
05	الدائرة النسبية لخاصية المستوى الوظيفي	55
06	الدائرة النسبية لخاصية الخبرة المهنية	56

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة	
02	استمارة التريص	
03	استمارة النزاهة العلمية 01	
04	استمارة النزاهة العلمية 02	

مقدمة

مقدمة

يعتبر التدريب أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي و التكنولوجيا، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد الموارد البشرية ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية؛ فالعملية التدريبية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى؛ و عليه نجد بعض المؤسسات تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تدريبية خاصة بها وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط لها.

كما يمكن اعتبار وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء الموارد البشرية، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات ووجب التكيف معها بالتركيز على تدريب الموارد البشرية فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

اولا: اشكالية الدراسة

❖ ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية:

الاسئلة الفرعية

1. هل يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف؟

3. هل يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال انجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية العامة: " للتدريب دور في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف "

ومنه نتفرع الى الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الأولى: يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف.

الفرضية الثالثة: يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

- التدريب يساعد الموارد البشرية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الموارد البشرية إتجاه العمل بالمؤسسة.
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.
- الدراسة تهدف الى الكشف عن بعدين مهمين في حياة المؤسسات وهوما التدريب وتحسين اداء الموارد البشرية.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل الاهداف المستوحات من دراسة هذا الموضوع في:

مقدمة

- التعرف على العلاقة بين التدريب والاداء.
- محاولة إبراز دور وأهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للمستخدمين.
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية فيها.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التدريب على مستوى جامعة محمد بوضياف
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية فيها.
- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التدريب في جامعة محمد بوضياف

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- ان والتدريب يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات الموارد البشرية لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها.
- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في استيعاب هذا الموضوع.

سادسا: صعوبات الدراسة

تم مواجهة مجموعة من الصعوبات عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، يمكن إيجاز أهمها فيمايلي:

- عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة.
- تعامل كثير من الموارد البشرية مع الاستبيان بطريقة غير علمية.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال منتصف شهر ماي 2023.

ثامناً: منهجية وادوات الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وذلك من خلال وصف الاداء والتدريب، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري وتتمثل أساساً في المسح المكتبي من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول موضوع وكذلك ما هو متوفر على شبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بالاستبيان لتسهيل عملية عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: دراسة "منتهى قاسم النعيمي «2010 بعنوان: "أثر التدريب على تطوير أداء الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين"، صحة العراقية من وجهة نظر المديرين كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الفكرية والسلوكية والاقتصادية للتدريب على الأداء، والمشاكل التي تعيق سير العملية التدريبية في الوزارة، أجريت هذه الدراسة على مديري وزارة الصحة العراقية بجامعة اليرموك أربد، الأردن.

حيث كانت نتائج الدراسة:

مقدمة

- كان مستوى تأثير التدريب على تطوير أداء الموارد البشرية بوزارة الصحة العراقية متوسطا
 - كان مستوى تأثير الأبعاد الاقتصادية للتدريب على الأداء من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
 - كان مستوى وجود مشاكل ومعوقات تواجه وتعيق تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في مجال عمل الموظفين بدرجة متوسطة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفية) الجنس والعمر والمستوى التعليمي).
 - الدراسة الثانية: دراسة بودوح غنية "2012-2013": بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية.
 - جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- حيث كانت نتائج الدراسة:**
- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
 - أن التكوين يتم وفقا لإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.
 - هناك توافق بين الاهداف الاستراتيجية من جهة و أهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
 - هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

الدراسة الثالثة: دراسة بوقطف محمود "2013-2014": بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة.

حيث تمحورت عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم واجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

حيث كانت نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الاسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مساندة ومواكبة مختلف التطورات.

عشرة: هيكل الدراسة

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال مقدمة وفصلين وخاتمة، تتضمن المقدمة الإطار المنهجي والدراسات السابقة.

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري لدور التدريب في تحسين الاداء الموارد البشرية حيث كان عنوان المبحث الأول: حول عموميات حول التدريب والمبحث الثاني: الأداء أما ثالثا فتناولنا البرامج التدريبية وكيفية تقييم التدريب وربطه بالأداء .

أما الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية، ويشمل ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول: نتناول فيه تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والمبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية من خلال عرض الأدوات المستخدمة في ميدان الدراسة، والتي اقتصرت على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات أما المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات وتم فيه تحليل مختلف نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

التأصيل النظري للدراسة

تمهيد

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء الموارد البشرية، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على تركيز على تدريب الموارد البشرية فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن، المؤسسات وجب التكيف معها وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء الموارد البشرية، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، إذ قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: سياسات وبرامج التدريب

المبحث الأول: مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

لقد انشغلت الدول المتقدمة والمؤسسات الكبرى ولحقت بهم الدول النامية بتدريب الموارد البشرية لأن التدريب يعتبر من المواضيع الهامة التي شغلت منصبا هاما في المؤسسات، فد أصبح يشكل حجر الأساس لأيّة مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير والتحديث، ولهذا نقوم في هذا المبحث بالتطرق لمفهوم التدريب، مراحل وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف التدريب

تناول الباحثون تعاريف مختلفة للعملية التدريبية وسنستعرض بعضا منها لإبراز المعنى وتوضيحه كما يلي:¹

1. يعرف التدريب بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في العمل أو المشروع.
2. التدريب عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. وتحصيل المعلومات التي تنقصه، الاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء والزيادة الإنتاجية، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد وفي الوقت المستهلك.
3. ويعرف بأنه كل محاولة لتنمية الأفراد حاليا ومستقبلا من خلال زيادة مهارتهم ومعلوماتهم.
4. ويعرف بأنه كل عمل من أن يؤدي إلى تزايد الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو إدارية جديدة تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير في وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم.
5. التدريب عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة، وذلك من أجل إحداث تغييرات في سلوك وعادات ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون بها على سواء.

المطلب الثاني: أهداف التدريب.

بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم التدريب كوسيل إحداث التطوير والتنمية المطلوبة في إمكانيات العنصر البشري، فإن هناك اتفاق عام بينهم على أن التدريب يتضمن كل الأنشطة والبرامج التي تنفذها المؤسسة وترعاها وتدعمها والتي تصمم من أجل الآتي² :

¹ - محمد جمال الكفافي الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية - الدار الثقافية للنشر 2007 القاهرة ص ص ، 156 ، 157 .

² - محمد جمال الكفافي ، مرجع سابق ، ص. ص. 157 ، 159 .

1. إعداد الكوادر والمستويات التخطيطية كما وكيفا، القدرة على إدارة وتطوير العمل وتنظيمه، حيث أن سوء الإدارة وقصورها يعد أهم المشاكل التي تواجه العمل بمختلف القطاعات الاقتصادية في الوقت الراهن في الدول العربية.
2. رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وخفض الهالك من المواد الخام والمنتجات التامة الصنع.
3. مواكبة التطورات العالمية والتكنولوجيات الحديثة في أنشطة المنظمة.
4. دفع العمل بسرعة تتناسب سرعة المتغيرات المحلية والعالمية.
5. تحسين عملية الإشراف، فالمشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء الموارد البشرية بالمؤسسة عند الاهتمام بتدريبهم
6. خفض معدلات حوادث وإصابات العمل، فالفرد المدرب يكون أكثر حرصا على تدارك مخاطر العمل، وينفض كل احتياطات الأمن الصناعي
7. خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل **Turn Over** ومن ثم تخفيض مناظر في تكلفة عنصر العمل المؤثر على ربحية هذه المنشأة في النهاية.
8. تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وتطوير اتجاهاتهم عن طريق إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمات وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال.
9. إدراك العلاقة بين عمل الفرد وأعمال زملائه، مما يحقق درجة أكبر من التنسيق.
10. تقليل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الأفراد.
11. إعداد عاملين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية، الإشرافية، والوسطية والعليا في المؤسسة، أي إعداد الصف الثاني، عملية التعاقب الإداري.
12. تمكين الفرد من تخطيط المسار الوظيفي، حيث يساعد التدريب على الترتي والتدرج الوظيفي.
13. مساعدة المؤسسة في تحسين المستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل أو الممكن للموارد البشرية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.
14. المساهمة في تخطيط وتنمية الموارد البشرية والتغلب على مشكلات سد النقص المتزايد من بعض التخصصات.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية تساعد على تخطيط النشاط التدريبي وإعداد البرامج التدريبية وهي:

أ-أهداف تدريبية روتينية عادية:

وتشمل مجموعة الأهداف أو الغايات التدريبية التقليدية التي يسعى إلى تحقيقها البرنامج التدريبي عند مواجهة مواقف روتينية متكررة ، ولا تحتاج جهد ذهني أو إبداع من جانب المدرب أو المسؤولين عن التدريب ، ويظهر ذلك في حالة التدريب التوجيهي أو التمهيدي الذي يعد لتقديم الأفراد الجدد المرشحين للعمل بالمؤسسة ، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن شروط وطبيعة العمل ، كالتعريف بالواجبات والمهام الوظيفية ومستويات الأداء ، والأجور والحوافز والترقيات والإجازات ، وكذلك الحال في برامج التدريب التنشيطي أو التذكيري للأفراد القدامى ، والذي يسعى إلى تأكيد معلوماتهم الوظيفية للمحافظة على مستويات الأداء الحالية.

ب-أهداف تدريبية لحل المشاكل التشغيلية:

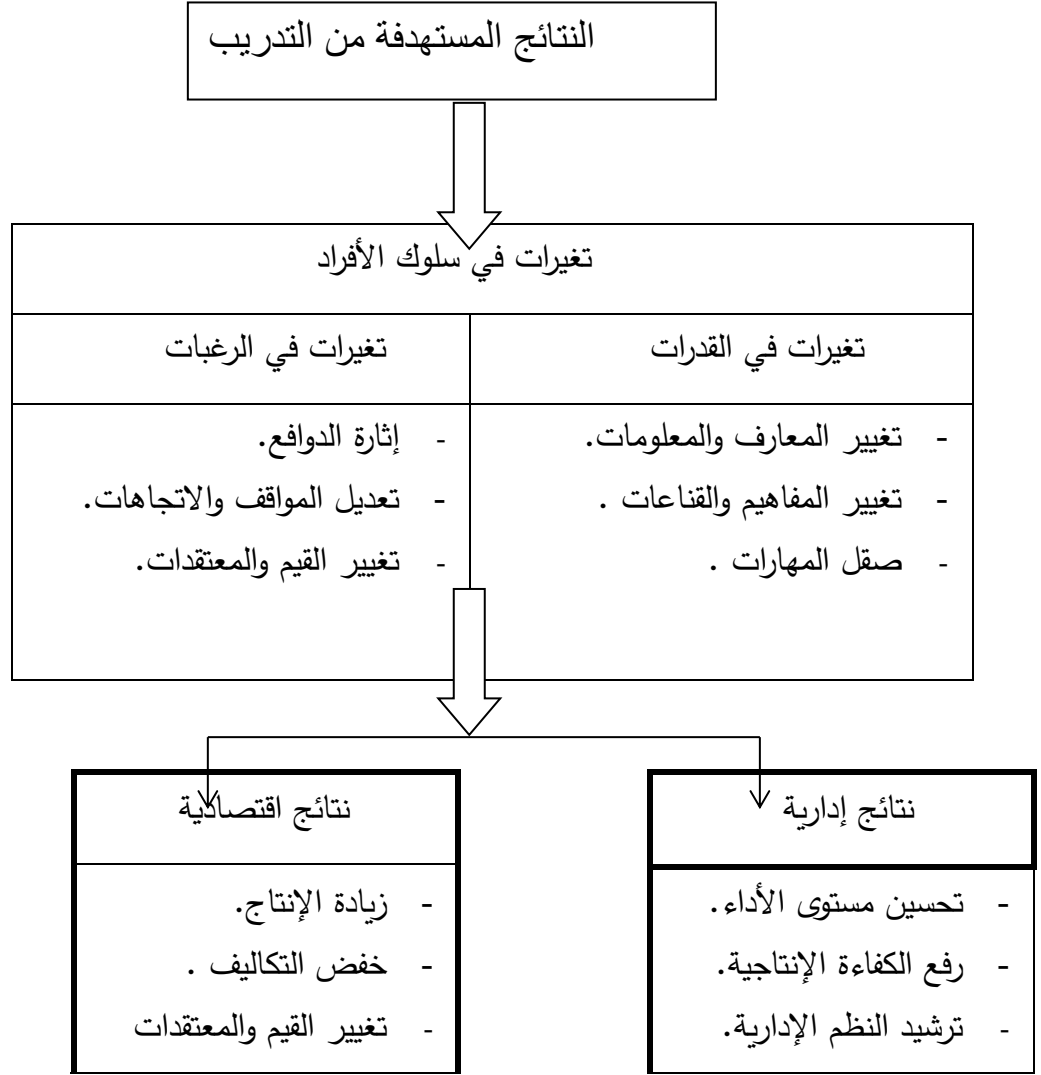
وتركز هذه الأهداف على ضرورة البحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الأفراد الموارد البشرية أثناء عملية التشغيل وتؤدي إلى وجود انحرافات في الأداء ، "إعادة التدريب" بتحديد وتحليل هذه المشكلات للكشف عن معوقات التشغيل وأسباب انحرافات الأداء الفعلية واقتراح الحلول المناسبة بتطبيق الأساليب العلمية المتطورة، وذلك بهدف المحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها في حدود أنماط ومعايير الأداء المقررة.

ج-أهداف تدريبية ابتكارية إبداعية:

وهي تهتم بتدريب بعض الأفراد وتمكينهم من مواجهة المشكلات والمواقف الجديدة المتغيرة طويلة الأمد، وترمي هذه الأهداف إلى تحقيق نتائج غير عادية تتسم بالابتكار والتجديد الإبداع، وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات الأفراد للنهوض بمستوى أداء المؤسسة وفتح آفاق جديدة أمامها للمحافظة على نمو وتطوير المؤسسة في المستقبل.

والنتائج المستهدفة من إعداد البرامج التدريبية للعاملين كالتالي:

الشكل رقم 01: النتائج المستهدفة من إعداد البرامج التدريبية.



المصدر: محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية،الدار الثقافية للنشر،القاهرة،2007، ص161،

المطلب الثالث: أهمية التدريب ومسؤوليته.

أولاً: أهمية التدريب.

تمتد أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها، والعلاقات العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام الموارد البشرية وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل، ويرجع السبب لتعاظم أهمية تطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية،

وإلى متغيرات البيئة الداخلية، كالتغيير في الهيكل التنظيمي، شغل مناصب جديدة إلخ، ويمكن إبراز أهمية التدريب بشكل مفصل كما يلي:¹

- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة.
 - أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الموارد البشرية.
 - أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.
1. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي شغلت مناصبها في المؤسسات الحديثة فقد أصبح يشكل الدعامة الأساسية لأية مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير والتحديث وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:²

- ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.
 - يساهم التدريب في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
 - يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الموارد البشرية بالمؤسسة.

بما أن للتدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة فإن له أهمية بالنسبة للأفراد الموارد البشرية بها وتظهر أهميتها فيما يلي:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب دورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتميز والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية للعاملين.

1 - نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200 ص 51.

2 - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 1997 ص 203.

3. أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد الموارد البشرية بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يلي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد الموارد البشرية.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد الموارد البشرية.

ومما سبق يتضح أن للتدريب أهمية تعود على الأفراد الموارد البشرية والمؤسسة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية.¹

ثانياً: مسؤولية التدريب.

بالرغم من الإدراك الواضح لأهمية التدريب فإن بعض المديرين يعتبروه مكلفاً وأن عوائده لا تظهر إلا في المستقبل ، لذا فإن دعم التدريب و الالتزام به من قبل الإدارة العليا يعتبر لها وحاسماً في جهود المنظمة التدريبية والتطويرية ، فتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية ، كما أنه الأكثر إطلاعاً على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم وبما يكفل رفع كفاءة أداء الموارد البشرية للعمل ، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة الموارد البشرية يمكن معرفة مجموعات الموارد البشرية التي تحتاج إلى تدريب وتطوير .

وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية إلى جانب ذلك فإن الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي **Deve Lement** -Self- يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب الغير الرسمي الذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد ذاته أيضاً .

فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير التي تتمثل بزيادة التعويض، أو الترقية الوظيفية، أو الضمان للحصول على فرصة عمل في منظمة أخرى عندما تتغير ظروف المنظمة التي يعمل فيها.

¹ - صلاح الدين الشهباني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999 ص 139.

يدرك مما تقدم أن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة ما بين الإدارات الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لا يمكن أن تنجز بشكل كفؤ إذ لم تلق الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة .

المطلب الرابع: مراحل التدريب.

إسناد إلى المبادئ الأساسية للتدريب نعرض الآن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل هي:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تقي باحتياجات الموارد البشرية وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على ظروف الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي ووجد مشاكل في الاتصالات، في تنظيم ، لانخفاض الروح المعنوية للعاملين ، انخفاض معدلات الأداء¹ .

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

1. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو أساسيات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.
2. الاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.
3. الاحتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1999-2000 ، ص 224 .

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب.¹

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات
- تجهيز إعداد مكان التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين.²

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على الوقت للتنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي لكل عام في المنشأة وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتتحقق فعالية التدريب إذا توافرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة، وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا الاتجاه على المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل، ولاشك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد.

¹ - كامل بربرة، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 2، 2000، ص 164.

² - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 226.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الموارد البشرية لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء الموارد البشرية والكشف عن موقعه ضمن الأداء لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات بشكل فيه أداء الموارد البشرية جزءا من كل متكامل (أداء المؤسسة).

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه: ¹

أولا: تعريف الأداء:

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و الموارد البشرية في إطار المنظمات وقبل الاسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير اليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية **performe** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية التي تعني **performance** انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

وفق المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 اصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة.

وهناك من يعكس المصطلحين-الكفاءة والفعالية-من حيث المدلول وهناك أيضا من ذهب الى حصر الأداء في أحد بعده يجعله مرادفا اما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف.

ثانيا: أنواع الأداء:

بعد ان تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية: ²

¹ فضيلة بلالي،نجوى علاهم، مرجع سبق ذكره،ص 11

² فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سابق،ص13-14

-الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر المؤسسة او وظائفها

-الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة .

1. حسب معايير المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار الى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

-الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء الافراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة وتحقيق الأفضلية بتحقيق مهاراتهم وخبراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تتعكس على أداء المؤسسة.

2. حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء اداري كما يلي :

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس ربحية بأنواعها المختلفة.

-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

- الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

3. حسب معيار الوظيفة:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، وظيفة البحث والتطوير أداء وظيفة الأفراد.....
- أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.
- أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها وأداء مهامه بنجاح.

المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية:

سوف نتطرق هنا الى تعريف أداء الموارد البشرية ومن ثمة الى عناصره ومحدداته كالاتي:

1- تعريف أداء الموارد البشرية: لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء الموارد البشرية، وفيما يلي عرض أهمها:

- عرف **bovelos** أداء الموارد البشرية: "انعكاس لمدى نجاح العامل العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: " ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل".

- وعرف اندروود **andrewd** أداء الموارد البشرية بأنه: " تفاعل لسلوك العامل، أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة".

ثانياً: عناصر أداء الموارد البشرية

يتكون أداء الموارد البشرية من ثلاثة عناصر وهي: ¹

¹ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سبق ذكره، ص15-16

كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كما وضع كل من بورتر **porter** وزميله لولير **lawler** سنة 1968م نموذجا حول محددات أداء الموارد البشرية التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول، قدرات الفرد وخبراته، ادراك الفرد لدوره الوظيفي.

ثالثا: أهمية أداء الموارد البشرية:¹

يمكن القول ان حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، فاذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة ، فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء ،النمو، التوسع، واذا ماكان لأداء دون المستوى المطلوب، فانه سيشكل عائقا كبيرا أما المنظمة في تحقيق أهدافها بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المنظمة .وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فانها تعطي اهتماما خاصا من قبل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها الى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، واشعارهم بالعدالة، ودفعهم الى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

رابعا: تقييم أداء الموارد البشرية:² تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا الى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية.

-تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:³

¹ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سابق،ص16

² فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سابق، ص17.

³ المرجع نفسه،ص 18،

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموارد البشرية بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

عرفه (GARY DESSLER): أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه

وهو كذلك تقدير كفاءة الموارد البشرية في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد في اتخاذ القرارات بشأن العامل وارشاده الى مواقع القوة والضعف.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الموارد البشرية

اولا: أهمية تقييم الأداء الموارد البشرية:

- تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية أداء الموارد البشرية فمن خلالها يمكن للمنظمة فيما يلي:
- سأهم تقييم أداء الموارد البشرية في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل والتحفيز وغيرها.
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية أداء الموارد البشرية أساسيا وجوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالانفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته
- أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة

ثانيا: أهداف تقييم الأداء: ¹

- حيث أن تقييم أداء الموارد البشرية يشمل العديد من الأهداف أهمها:
- اختيار الأفراد الموارد البشرية المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق يساعد في تنمية وتطوير أدائهم

¹ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سبق ذكره، ص18

-اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لاشغال مناصب قيادية

-رفع معنويات الموارد البشرية

-يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف الموارد البشرية واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء

- تؤدي نتائج التقييم الى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين

المطلب الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فان الحاجة الى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي: ¹

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العامل:

عرف تحسين أداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء

ثانياً: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:²

1-الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل البيئة

-الوضع الرغوب فيه: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي(الفعلي): يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي.

3-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق .

4-الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة اللازمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

¹ فضيلة بلالي، نجوى علاهم،مرجع سبق ذكره،ص 19

² فضيلة بلالي،نجوى علاهم،مرجع سابق ،ص 19

5-الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها اثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

المبحث الثالث: سياسات وبرامج التدريب.

بعد العريف على أهمية ومراحل التدريب التي يمر بها العامل يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج وطرق التدريب اللازمة للعاملين وذلك بعد التعرف على الاحتياجات التدريبية، ولهذا سنعرض في هذا المبحث كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ثم التعرف على الطرق والأساليب التدريبية، وبعدها تقييم هذا التدريب.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

الاحتياجات التدريبية هي: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات الموارد البشرية، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد الموارد البشرية لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية، فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية:

(من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟) أما الأسئلة الأخرى مثل أين يتم تدريب هؤلاء؟ وكيف يتم تدريبهم؟ فإن إجابة هذه الأسئلة تقع في نطاق تصميم التدريب وليس في نطاق تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن الحاجة للتدريب سواء للأفراد الجدد أو القدامى بالمنشأة، علما بأن التدريب ليس علاجاً لكل شيء فقد تكون المشكلات التي تواجهها الإدارة تتعلق بسوء اختيار الأفراد، أو نتيجة انخفاض الأجور، أو سوء الإشراف إلخ.

ولقد أوضح الباحثون ورواد الإدارة في العالم أن هناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية، ويمكننا تلخيصها فيما يلي:¹

1. تحليل التنظيم:

يمكن الوصول من خلال التحليل التنظيمي للمنشأة أن نتعرف ونقف على حجم

الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدى بصورة مستقلة ، ونستطيع في النهاية أن نصل إعادة الاحتياجات التدريبية لجميع هذه الاحتياجات ويتم ترجمتها إلى خطط تدريبية مناظرة تتولى إدارة التدريب مسؤولية إعدادها بمشاركة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وفق تنظيم وتنسيق معين استجابة لمتطلبات التنظيم ووصولاً للهدف المرجو .

2. تحليل الفرد:

1 - صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 169-173.

إن تحليل الفرد من وجهة نظرنا من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الإستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من أهمية قصوى في النمو الاقتصادي للمنشأة، وأن هذا التحليل يجب أن يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية، وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية للفرد: المستوى التعليمي، المستوى التدريبي، مدة الخبرة المستوى الوظيفي، نوعية الأعمال والأنشطة التي مارسها طول حياته الوظيفية سلوكه الوظيفي، دوافعه وميوله، وتطلعاته وآماله ورغباته.

إذ أن كل هذه العوامل والعناصر السابقة تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، ومن ثم فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على جميع أفراد قوة العمل بالمنشأة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب ثم إعدادها في ظل رؤيا واضحة المعالم وذلك في ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الفرد. إن ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد يعطي دلالة قاطعة على أن هناك قصورا ونقصا معنا في الأفراد محل البحث، الأمر الذي يستلزم معه إعدادا وتدريباً مناسباً يتناسب مع نوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الإنتاجية الخدمية.

3. تحليل العمليات:

يستخدم تحليل العمليات كطريقة من الطرق التي تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية لما من هذه الطريقة من مزايا متعددة تستطيع من خلالها الإدارة التي يعمل فيها الفرد على سد الثغرات الموجودة ومحاولة حلها من خلال توجيه وترشيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الذين يؤدون هذه العمليات والأنشطة، ومما هو جدير بالذكر أن الوصول لتحليل العمليات يتطلب ما يلي:

أ- إجراء حصر شامل لأنواع الوظائف الموجودة داخل المنشأة من خلال: الهيكل التنظيمي، ميزانية الوظائف، والدراسة الميدانية.

ب- توصيف الوظائف السابق حصرها في الخطوة السابقة، بمعنى أن يتم التعرف على الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل كل وظيفة من الوظائف المحصورة.

إن إجراء هذه الخطوات السابقة يستلزم تحليلاً تفصيلياً متكاملاً لكل وظيفة على حدي ومراحلها، ومن ثم يمكن إجراء الموازنة المنشودة والتوازن الحقيقي المطلوب بين الوظيفة من جهة وشاغلها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الانحراف بينها يشكل الاحتياج التدريبي الحقيقي.

4. تخطيط الموارد البشرية:

من الأمور المتعارف عليها علمياً إن تخطيط الموارد البشرية يعي الموازنة بين هيكل الطلب بنوعياته وإعداده من ناحية أخرى، إلا أنه عملياً قد يحدث مجموعة الاحتمالات التالية والتي ينشأ عنها الاحتياجات التدريبية:

- أ- أن يكون هناك توازن عددي فقط بين جانب الطلب وجانب العرض إلا أن النوعيات المطلوبة من العمالة لا تتناسب مع النوعيات المعروضة.
- ب- أن يكون هناك توازن عددي ونوعي بين هيكل الطلب وهيكل العرض ولكن متطلبات التشغيل الفجائية قد استدعت وجود موارد بشرية إضافية تعمل جنبا إلى جنب الموارد البشرية الحالية.
- ت- التغيرات المستهدفة في التجمعات المهنية المختلفة والتي تتطلب تغييرا مناظرا في النظم التعليمية والتدريبية.

5. الاحتياجات التدريبية مع الزمن:

ويمك الكشف الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالزمن كالتالي:

أ- احتياجات حالية:

- ترتبط بعلاج قصور في أداء الموظف.
- ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل.
- ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء.
- ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.

ب- احتياجات مستقبلية:

- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة.
 - ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنيا وإداريا.
- وهناك ظواهر معينة تشير على ضرورة التدريب أهمها ما يلي:

6. كثرة حوادث وإصابات العمال.
7. الارتفاع في استهلاك مواد الخام والأدوات.
8. ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.
9. عدم تنفيذ الأعمال في التوقيتات المحددة.
10. عدم تحقيق المعايير المطلوب الوصول إليها كمية / جودة.
11. عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات المجتمع.

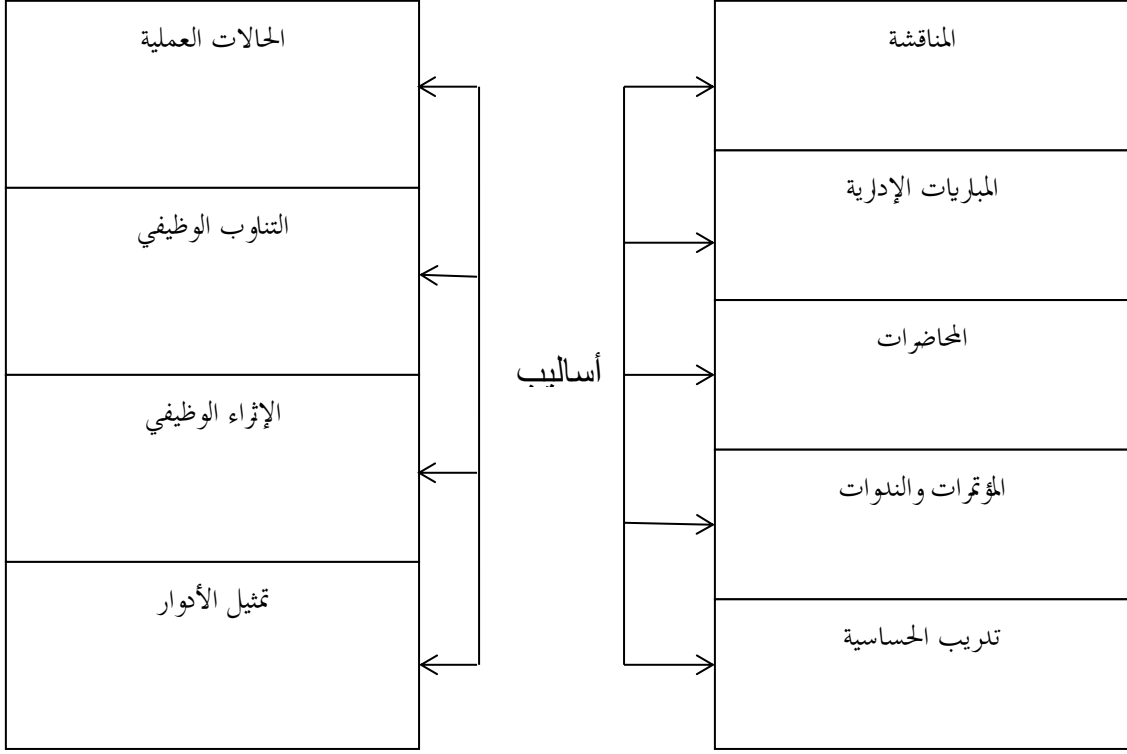
ويمكن تقرير الحاجة للتدريب من خلال المعادلة التالية:

الحاجة للتدريب - الأداء المرغوب في الحاضر والمستقبل (المعيار الواجب الوصول إليه) - الأداء الفعلي

المطلب الثاني: طرق وأساليب التدريب.

نعرض فيما يلي أهم الأساليب المتبعة في التدريب كما هي موضحة في الشكل:¹

الشكل رقم 02: أهم الأساليب المتبعة في التدريب.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص174

1-المحاضرة:

يقصد بالمحاضرة عرض المعلومات على عدد كبير من المتدربين في وقت واحد من خلال المدرب الذي يقوم بالدور الرئيسي، حيث ينحصر دور المتدربين في الاستماع أساساً مع السماح لهم بالأسئلة، أثناء المحاضرة أو بعد انتهائها.

مزايا المحاضرة:

أ- حصول المتدربين على معلومات كثير ذات قيمة كبير في وقت قصير.

ب- عرض المعلومات بطريقة مرتبة منطقية مما يؤدي إلى غرس هذه المعلومات في أذهان المتدربين.

¹ - مرجع سابق ص: 174-179 .

ث-انخفاض تكاليف المحاضرات مقارنة بغيرها من طرق التدريب.
عيوب المحاضرة:

- أ-صعوبة فهم المتدرب لما يقصده المدرب "المدرس" فبعض الألفاظ لها أكثر من معنى.
- ب-عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث الخبرات والدوافع والحاجات.
- ج-يتوقف نجاح المحاضرة على المدرب وانخفاض الدور الذي يلعبه المتدربين
- د-تتطلب ضرورة الاستعانة بمساعدات للتدريب لجذب انتباه المتدربين.

2- المناقشة:

يقصد بالمناقشة عقد اجتماع يقوم المتدربون فيه بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات أو مشكلات محددة، ودور المدرب هو إدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

3- الحالات العملية:

الحالة العملية هي مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه المنظمة وتتطلب اتخاذ قرار بشأنها، من خلال مشاركة المتدربين في مناقشتها والتوصل إلى الحل، والهدف من دراسة الحالة العملية هو تنمية قدرات المتدربين وصولاً لاتخاذ القرار المناسب، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التدريب إذا أحسن تطبيقها لأنها تتسم بالواقعية وتتناسب مع المبادئ السليمة للتعلم.

4- المؤتمرات التدريبية والندوات:

المؤتمر التدريبي هو اجتماع مجموعة من الأفراد يساهم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التي جرى بحثها، بغرض جعل الأفراد يتعلمون من خبرة أفراد المجموعة الأخرى عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء بدون تعليم رسمي من جانب المدرب.

وتستخدم هذه الطريقة في التدريب على مجالات العمل ذات الطبيعة الخلاقية، أي تحتل آراء مختلفة، مثل العلاقات الإنسانية والعامية، وشؤون الأفراد، وإعداد الهياكل التنظيمية والأمن الصناعي والسياسات الإدارية وغيرها، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في وجهات نظر المتدرب واتجاهاته الفكرية، لكنها تعتبر طريقة مكلفة وبطيئة.

5-المباريات الإدارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم المتربين إلى مجموعات صغيرة، يمثل كل منها منظمة معينة ثم مد كل مجموعة بيانات ومعلومات أساسية، ويقوم كل فريق باتخاذ قراراته في زمن محدد، وتحتسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب، مما يحقق توعية الأطراف المشاركة بالظروف البيئية المحيطة بهم عند اتخاذ القرار، وتوعيتهم بأن عملية اتخاذ القرارات تتطلب درجة من الاعتماد والترابط بين الأقسام المختلفة في المنظمة، وممارسة الإجراءات الفعالة في اتخاذ القرار الرشيد.

6-تمثيل الأدوار:

هذه الطريقة محاولة لتقليد الواقع من خلال عرض مشكلة من هذا الواقع وتدريب المتربين على مواجهتها من خلال السلوك الفعلي كما لو كان يحدث في الحياة فعلا، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية، وتدريب المشرفين والبائعين، وغيرها من المجالات الإدارية التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، ولذلك فإن هذه الطريقة تصلح حين يكون هدف التدريب هو تنمية سلوكية معينة.

وهذه الطريقة في بعض المجالات التكنولوجية والعسكرية تسمى المحاكاة **Simulation** وهي استخدام أجهزة أو أدوات تحاكي الواقع لخفض الوقت والتكلفة، أو لتنمية المهارات على استخدام أو صيانة المعدات والأدوات، دون حدوث تلف للمعدات الأصلية أو إصابات للمتربين، وذلك طبقا لنوعية التدريب.

7-تدريب الحساسية:(التدريب على فهم الناس)

يقصد بتدريب الحساسية اجتماعية عدد من الأفراد في حجرة يناقشون ما يعن لهم من موضوعات وقضايا دون وجود أجندة أو جداول أعمال تتضمن موضوعات محددة للمناقشة ، كما لا يوجد قائد للمجموعة يوجه حديث الأعضاء ويدير مناقشتهم حيث تجرى المناقشة بطريقة عفوية مباشرة ، والشرط الأساسي للمناقشة هو الصراحة والانفتاح وعدم التردد فيما يريد الأعضاء قوله ، حتى ولو وصل الأمر إلى حد تعنيف البعض للآخرين ، حيث أن أهداف الطريقة هو التوصل إلى الفهم العمق للنفس وللغير من خلال تعرض لنقد الآخرين فيما يتعلق بأفكاره ، أو سلوكه ، مما يؤدي إلى تعرفه على نواحي الخطأ في هذه الأفكار والتصرفات ،ومحاولة تعديلها ، ومن ثم فإنه يلقي قبولا من الآخرين ، كما أن استحسان الآخرين لأفكار الفرد وتصرفاته يؤدي إلى الوقوف على ما يتسم به من نواحي إيجابية عليه الاحتفاظ بها وتمييزها .

وهناك من يرى أن هذه الطريقة تعتبر مضيعة للوقت، ويخشون الآثار النفسية التي تحدثها على المتربين كالإحباط وإظهار العداء، مما يتطلب تحديد مشكلة معينة تتم مناقشتها، ولذلك تصبح هذه الطريقة مشابهة لطرق: دراسة الحالات، توليد الأفكار الابتكارية، والتوفيق بين الآراء.

8-الإثراء الوظيفي (التوسع الوظيفي):

يعمل الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الفرد، وتكبير مهامه، من خلال إسناد مسؤولية جديدة إلى المسؤوليات التي يتضمنها عمله، مستهدفا زيادة إنتاجية الفرد، وزيادة درجات رضائه، وتنويع مهارته وإفادته من فرص الترقى المفتوحة أمامه

9-التناوب الوظيفي:

يقصد بالتناوب الوظيفي انتقال الفرد من عملية إلى أخرى في نفس القسم أو أقسام أخرى، والغرض من ذلك التنقل الجغرافي هو أن يتقن الفرد عدد من العمليات المتشابهة، ويتعرف على علاقة وظيفته بالأعمال الأخرى و أهميتها له ، حتى يحصل على صورة متكاملة نسبيا عن روابط العمل بين قسمه والأقسام الأخرى بالمنشأة ، وهكذا يعد التناوب الوظيفي وثيق الصلة بالتوسع الوظيفي ، وإذا كان التوسع الوظيفي ينوع أعباء العامل وواجباته فإن التناوب الوظيفي ينوع مكان العمل.

المطلب الثالث: أنواع التدريب ومحدداته

أولا: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع حسب اعتبارات مختلفة:

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف¹

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل

وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف لجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على أسلوب مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق

ب-التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى هذه المنظمات إلى أن يقوم مشرفون مباشرون فيها بتقديم

1 - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323-325

المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه إن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليه

ج-التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة جديدة

د-تدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة الموارد البشرية من كبار السن على التقاعد، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد

2-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص و مثال ذلك الأطباء و المهندسين و المحاسبين و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل¹

ب- التدريب المهني أو الفني: ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن لعدة أعمال من الأعمال المتعلقة ببعضها أن يكون الغرض من هذا التدريب إمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف الأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم²

ج-التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والخبرات والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسيط أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات و توجيه و قيادة، و تحفيز .

و يعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة و صقل مهاراته و إحداث تطوير ايجابي في أدائه و إعدادة للتأقلم مع التغيير في المستقبل و يختلف التدريب الإداري عن غيره في تركيزه على الموظف و بيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة³ .

1 - صلاح الشنواني ،مرجع سابق،ص145

2 - صلاح الدين عبد لباقي، ادارة الافراد، كتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275

3 - احمد ماهر، ادارة الموزارد البشرية، مرجع سابق، ص 327

ثانياً: محددات التدريب

1- **المحددات البيئية:** تتمثل في التنوع وعدم التجانس والاستقرار وهما بعدين من أبعاد البيئة الخارجية المنظمة لذلك من المنطقي افتراض أن لهذين لبعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة

أن التنوع وعدم التجانس يسهمان في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج إلى برامج الرسمية بالتدريب سواء الموارد البشرية الجدد أو القديماء¹

2- **المحددات التنظيمية:** يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تدفعها للمنظمة على الاستثمار لتنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وأيضاً أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والموارد المالية المستقرة ولكنه يزداد وينخفض وفقاً لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة في فترات مختلفة

و يلعب الهيكل التنظيمي أيضاً دوراً في تحديد احتياجات تدريبية غير أن العلاقة بينه وبين الحاجة إلى التدريب علاقة معقدة ويمكن تناولها من خلال درجة المركزية واللامركزية، فإذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ لقرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد، أما إذا كانت مركزية القرارات فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد.

وتلعب الخصائص الديمغرافية، الأعمار، المستويات التعليمية، الأفراد الموارد البشرية في لمنظمة دوراً هاماً في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة بالإضافة إلى الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والمتمثلة أساساً في العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب

3- **العوامل والظروف داخل المنظمة:** تؤثر هذه العوامل على الاختبار بين الأنشطة وتوزيع كمية لموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة بالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها فكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلها زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحياناً تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي²

1 - زواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 276-291

2 - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 268

المطلب الرابع: تقييم التدريب.

وتعتبر هذه المرحلة، المرحلة النهائية من سلسلة التدريب، وهي مرحلة تقييم التدريب، غالبا ما يكون فعل إيمان ونحن نأمل أن يكون التدريب حقق نتائج جيدة، وربما يكون شعورنا أنه ناجحا، لكن غالبا ما تكون إثباتات هذا النجاح ذاتية غير موضوعية وضعيفة، ويسبب التقييم الدقيق لتدريب المدراء والمحترفين على الأخص مشاكل خطيرة، وسوف ندرس أثر التدريب على الموارد البشرية.¹

أولا: تأثير التدريب على المدى القصير.

سوف يعتمد قياس تأثير التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد التدريب.

وفي التدريب اليدوي يكون القياس مباشرا رغم إمكانية وجود شكل مقبول من الاختيار الموضوعي لهذا التدريب ، يمكننا أن نعرف مثلا عما إذا ما كان المتدربون على قيادة السيارات قد اجتازوا امتحانهم ، وإذا كانوا مثلا تدربوا على الطباعة على الآلة الكاتبة ، واختزال الكلام يمكننا قياس التحسن في أداء المتدربين ، وإذا كان هذا التدريب حاسوبيا يجب أن يكون واضحا عما إذا أصبح بإمكان المتدربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدرو عليه ، لكن القياس في النشاطات اليدوية أصعب رغم أن التحديد الدقيق لأهداف التدريب الغير اليدوي يعطينا تقييما أكثر دقة ، فإذا كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتيا ، وإذا كان موضوع التدريب تحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة يكون التقييم أسهل وأكثر معنى .

والأسئلة التي يجب الإجابة عنها في تقييم تأثير التدريب هي:

1. هل تم وضع أهداف التدريب وهل تم إنجاز هذه الأهداف؟
2. هل يتضمن التدريب أي امتحان يكون على المتدربين اجتيازه؟
3. هل توجد قياسات للتدريب من حيث: السرعة، الدقة، الشكاوى والتصحيح والرفض، الإبداع.
4. ما هي الآراء التي يمكن أن تساهم في تقييم التدريب

- آراء المتدربين.
- آراء الزبائن.
- آراء الزملاء.
- آراء المسؤولين في العمل.

¹ - ملكولم بيل ، ترجمة مركز التعريف والبرمجة ،"التدريب الناجح للموظفين" ، الدار العربية للعلوم ، ط1 ، 1997-131 .

ثانيا: تأثير التدريب على المدى الطويل.

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الأكثر احتمالا أن يحصل هذا في الحالات التالية:

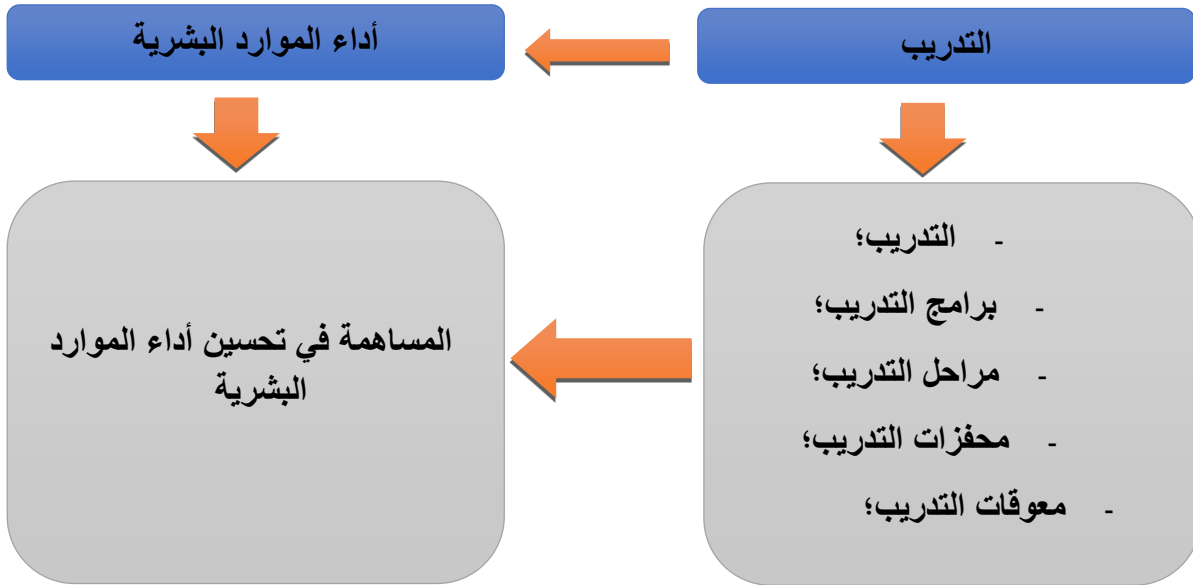
- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التدريب.
- بسبب عدم استعمال هذه المهارات بانتظام.
- بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات العمل، أو لأن المتدرب يفقد الثقة بنفسه

لهذه الأسباب لابد من تقييم التدريب للمرة الثانية بعد مرور فترة على اكتماله، ويعتمد طول هذه الفترة على ظروف، لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة وإذا كنا نتابع التدريب يجب أن يكون التقييم بعيد الأمد جزءا طبيعيا من هذه المتابعة وإذ لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة.¹

ومن خلال ما سبق يمكننا التطرق إلى نموذج الدراسة التالي:

الفرع الثاني: النموذج النظري للدراسة

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - ملكوم بيل ، مرجع سابق ، ص : 135 ، 136 .

نسعى من خلال تطرقنا إلى هذا النموذج إلى توضيح العلاقة بين التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من خلال التدريب وتنظيم برامج إعداد مراحل ومواجهة معوقاته والتقليل منها، وهذا من خلال تبني نظام للتدريب يتوافق والمؤسسات الاقتصادية وتحسين أداء مواردها البشرية.

الخلاصة

من خلال الفصل النظري قمنا بدراسة التدريب التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى تعريف التدريب، أهداف التدريب وأهميته وأهم أنواع التدريب ومختلف عناصر العملية التدريبية. أما المبحث الثاني كان بعنوان الأداء تعرفنا على مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته، أهمية وأهداف تقييم الأداء الموارد البشرية، تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل الثاني الإجراءات المنهجية التي قمنا بها من أجل الدراسة التطبيقية التي كان ميدانها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث وأسئلتها الفرعية حيث سنطبق أبعاد أداء الموارد البشرية ود لقياس دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية وأسئلتها الفرعية استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع بيانات حول موضوع البحث وقمنا بتحليله بواسطة برنامج **spss.v26**، من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة الذي يعتبر موضوع كمي، لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول:** تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة؛

- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛

- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة

في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بإحدى جامعات الجزائر

ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي:

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني: التعريف بالأمانة العامة بالجامعة.

المطلب الثالث: التعريف بالمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين.

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأول للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الاطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع اسيرر التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن لإنطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الإجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الإختصاصات البيداغوجية

بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لالحصر الذي احتل المرتبة الاولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الاولى الموحدة في تلك الفترة.¹

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد يحدد التنظيم الاداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة:²

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الاخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الاساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الاساتذة المحاضرين أو الاساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها مايلي:

- يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهل على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الامر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

¹من الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

² الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الامضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمى الجامعة الذين لم تتقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الاول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الاخرى
- بمجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من اربع نيابات وهي:

1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- متابعة مسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن البعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2- نيابة مديريةية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:¹

¹ الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشركة.
 - المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
 - القيام باعمال التنشيط والاتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للاساتذة والسهر على انسجامها.
 - وتتكون من المصالح التالية:
 - مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
 - 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:**
 - 01- جمع العناصر الضرورية لاعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - 02- القيام بكل دراسة اسشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التاطير البيداغوجي والاداري.
 - 03- مسك البطايق الاحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
 - 04- القيام باعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
 - 05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شانها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - 06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الاتية:
- 01- مصلحة الاحصاء والاشراف.
 - 02- مصلحة التوجيه والاعلام.
 - 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
 - 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتاهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
 - 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج ومابعد التدرج المتخصص والتاهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.¹

03- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على ارشيفه.

05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

03- مصلحة التأهيل الجامعي.

2/ الامانة العامة:

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

الى مصالح وهي كالتالي:

01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

3/ المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي

مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية

وحتى الاسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول

الشقيقة والصديقة، الاساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة الى

¹ الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004

يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحق الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279

المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة بالاضافة الى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة اخرى خاصة بالاساتذة، وتشمل المصالح التالية:

01- مصلحة الاقتناء.

02- مصلحة البحث الببليوغرافي.

03- مصلحة المعالجة.

04- مصلحة التوجيه¹.

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الاداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثاني: الأمانة العامة وهيكلها التنظيمي.

تعتبر الامانة العامة من المواقع الهامة والرئيسية في الهيكل التنظيمي للجامعة ككل والتي تساهم في

استراتيجية الجامعة باكملها.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق : 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- وتتمثل غب الامين العام وهو المكلف بسير الهيكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الادارية والتقنية المشتركة وتسييرها الاداري والمالي، بعيم الموجب مرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ الرأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الامن الداخلي للجامعة.

- ضمان مكتب التنظيم الجامعة وتسييره.

- تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

الى مصالح وهي كالتالي:

- **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين ويتكفل بما يلي¹:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- اعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الاداريين والتقنيين اعوان المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

- تنسيق، اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

حيث تضم الامانة العامة اربع مديريات هي كالتالي:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

أولاً/ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تنقسم هاته المديرية الى ثلاثة مصالح لتسيير مصالحها وانجاز مهامها هي كالتالي:

أ/ مصلحة مستخدمي الاساتذة.

ب/ مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين واعوان المصالح.

ج/ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

ثانياً/ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تنقسم بدورها الى ثلاث مصالح تتمثل في¹:

أ/ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ب/ مصلحة تمويل أنشطة البحث.

ج/ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ثالثاً: المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تهتم بتسيير هاته المديرية المصالح التالية:

أ/ مصلحة وسائل والجرد.

ب/ مصلحة النظافة والصيانة.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي المعتمد للدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لدور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من تسعون (36) فرداً، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 36 فرداً من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسبة 100 % الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسّم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة¹:

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

¹ - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمناً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 36 موظف من جامعة محمد بوضياف، من أجل ملاءمة موضوع الدراسة الذي يتعلق دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف.

المطلب الثالث: هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية

سنتناول في هذا المطلب هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولاً: هيكل استبانة الدراسة

تم هيكل استبانة الدراسة كالتالي:

01-مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02-أقسام الاستبانة: تتكون استبانة من ثلاثة محاور:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني والثالث ويتمحور حول التدريب، أما المحور الثالث يتمثل في أداء الموارد البشرية.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (**Likert scale**) الذي يحتمل ثلاث إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (**Likert scale**) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	أتفق تماماً	أتفق نوعاً ما	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

5 - 4.21	4.2 - 3.41	3.4 - 2.61	2.6 - 1.81	1.8 - 1	مستوى الملائمة
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** إصدار رقم 26 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانيا: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر لقياس دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامسا: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov – Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعا: اختبار (T – Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل بيانات الدراسة بداية بتحليل البيانات الشخصية، وقياس مدى صدق وثبات فقرات الدراسة ومن ثمة عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل المحور الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

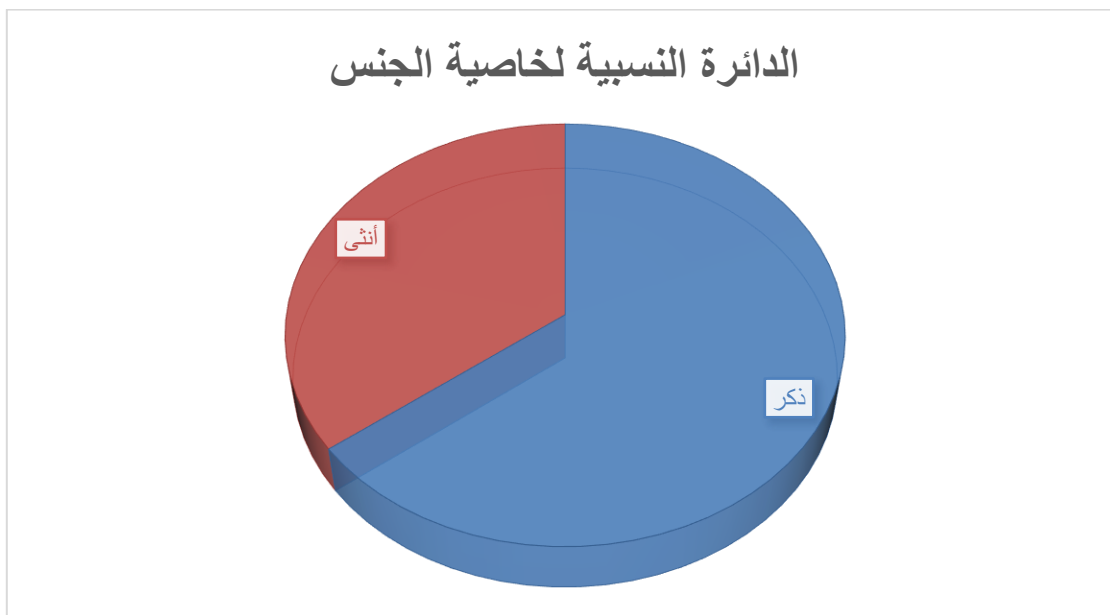
أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (03): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
01	ذكر	22	64.7
02	أنثى	12	35.3
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (03) أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة والتي قدره ب، 64.7 % أما نسبة الإناث فقدت بـ 35.3 % وهذا يعود إلى طبيعة الوظيفة إدارية أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الذكور في تسييرها كما تعتمد على الإناث.



الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل العلمي

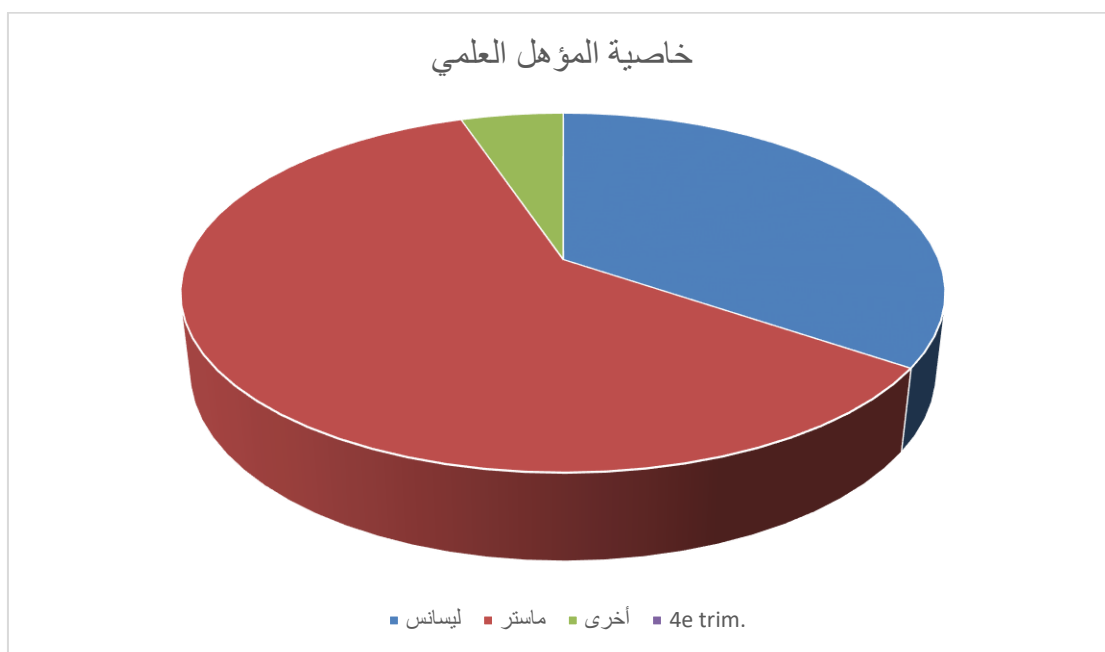
الرقم.	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
01	ليسانس	8	23.5
02	ماستر	14	41.2
03	ماجستير	00	00
04	دكتوراه	00	00
05	أخرى	12	35.3
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (04) أن الفئة العلمية السائدة تتمثل حاملي شهادة الماستر والمقدرة بـ 41.2% وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على حاملي الشهادات العليا أصحاب الكفاء والفعالية من أجل التسيير الفعال والأداء الجيد ثم تليها فئة حاملي شهادة ليسانس المقدرة بـ 23.5% وهي نسبة تؤكد وجود أعوان

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

إداريين ،كما أنّ فئة التي تمثل أخرى أ حاملي شهادات تقني أو ذوي مستوى الثالثة ثانوي تمثل نسبة 35.3% ونسبة نسبة تؤكد على وجود تقنيين يعملون في المستوى الإداري الأسفل وهذا حسب المستويات الإدارية التي وضعتها المؤسسة محل الدراسة.



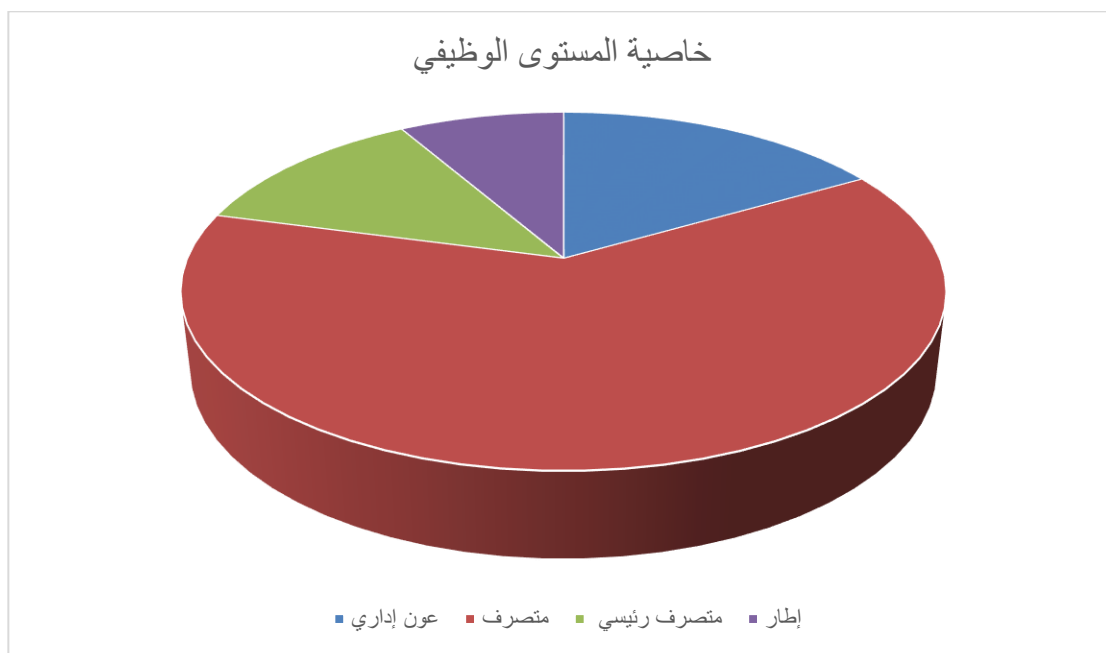
الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى الوظيفي

الرقم	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
01	عون إداري	14	41.17
02	متصرف	15	44.1
03	متصرف رئيسي	3	8.82
04	إطار	2	5.8
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

يوضح لنا الجدول (05) أن الفئة السائدة من حيث الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة محل الدراسة هي فئة متصرف والتي قدرت بنسبة 44.1% وهذا يدل على وجود موظفين في المؤسسة محل الدراسة متصرفين ثم يليها فئة أصحاب وظيفة عون إداري بنسبة 41.17% ثم فئة متصرف رئيسي بنسبة 8.82% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة ونوعها، ثم تليها وظيفة إطار بنسبة 5.8%.



الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

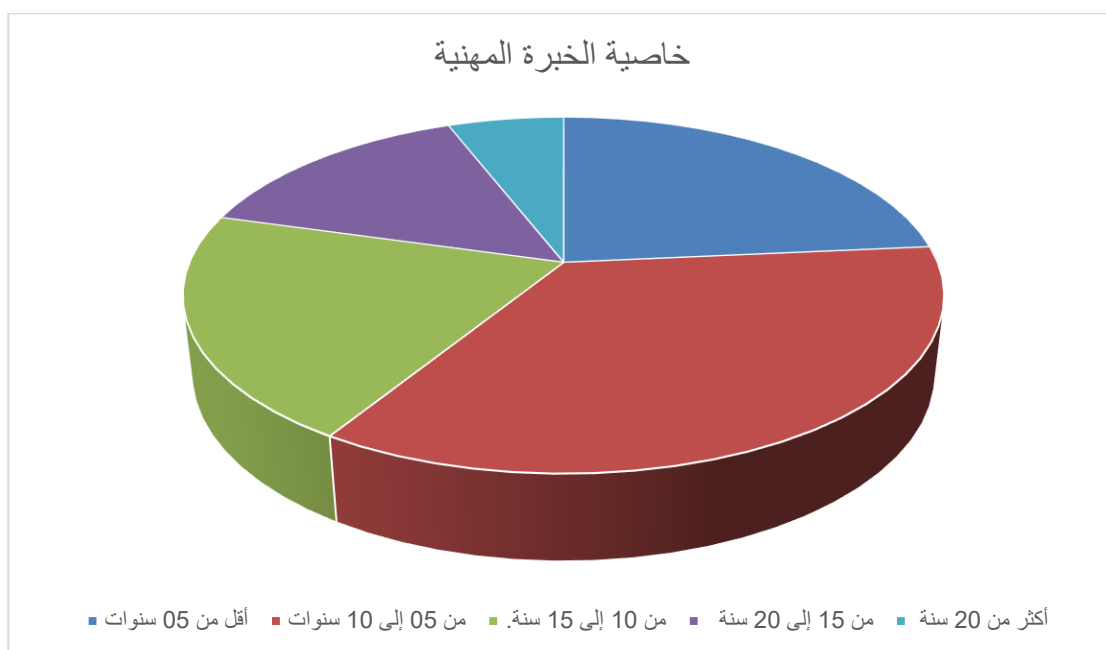
الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
01	أقل من 5 سنوات	8	23.5
02	من 05 إلى 10 سنوات	12	35.3
03	من 10 إلى 15 سنة	7	20.6
04	من 15 إلى 20 سنة	5	14.7
05	أكثر من 20 سنة	2	5.9

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

100	34	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول (06) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية بالخبرة المهنية هي فئة من 5 سنة إلى 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لموظفي المؤسسة محل الدراسة بنسبة مئوية قدرة بـ 35.5%، في حين الفئة أقل من 5 سنوات ومن 10 إلى 15 يسنة ومن 15 إلى 20 سنة كانت متقاربة قدرت بنسب 23.5% و 20.6% و 14.7 على التوالي، في حين أن نسبة أكثر من 20 سنة قدرت بـ 5.9% وهذه الفئة تمثل أصحاب المناصب العليا في المؤسسة محل الدراسة ويعود هذا إلى خبرتهم.



ثانياً: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرو نباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل مدى ثبات محاور الاستبانة

رقم المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	13	0.877

المحور الثاني	25	0.900
المجموع	28	0.940

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss, v26**

من خلال حسابنا لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" لكل محور نستنتج أن الاستبانة متسقة لدرجة كبيرة فيما يخص الفقرات الخاصة بمحاورها، والنسبة الإحصائية المقبولة لذلك هي (0.6)، ويوضح لنا الجدول رقم (07) أن معاملات ألفا كرو نباخ لكل المحاور هي أكبر من (0.6) وهي (0.877)، (0.900)، ، على التوالي وهذه دلالة على ثباتها وصدقها، معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.940) ما يتأكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثاً: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف **Kolmogorov (-Smirnov)**:

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

قيمة Z المعنوية Sigg	قيمة Z	عدد الفقرات	البعد
0.00	0.210	13	المحور الأول
0.00	0.130	25	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss, v26**

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة **Sigg** أكبر من (0.05)، لان (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام	3.688	0.9789	مرتفع
02	يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم	3.5444	1.13336	مرتفع
03	يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم	3.6000	1.0364	مرتفع
04	لدى الموارد البشرية المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقومون بها	3.6555	1.0403	مرتفع
05	تتوفر الرغبة لدى الموارد البشرية في إنجاز أعمالهم	3.7259	0.9502	مرتفع

نتيجة البعد الأول	3.6634	1.4684	مرتفع
-------------------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss, v26

يؤكد الجدول رقم (09) على أن لدى عمال جامعة محمد بوضياف القدرة والرغبة في أداء مهامهم هذا ما توضح نتائج البعد الأول المتمثلة في القدرة الرغبة خلال تنفيذهم لمهامهم وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1,2,3,4,5) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.688-3.5444-3.6000 -3.7259-3.4118) والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل أن عمال جامعة محمد بوضياف تسعى يسعون إلى تحسين أدائهم من خلال الرغبة والقدرة على أداء مهامهم.

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.6634) في حين بلغ انحرافها المعياري (1.4684) وهذا ما يعود بالإيجاب بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج البعد الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	3.3777	1.1074	متوسط
02	يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل	3.58888	1.03743	مرتفع
		3.4 2.22	1.0 703	مرتفع

			يغيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى	03
مرتفع	1.0731	3.5000	يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية	04
مرتفع	0.8512	3.6025	تساهم توجيهات وإرشادات الموارد البشرية في المؤسسة في تحسين سلوكهم	05
مرتفع	0.77085	4.0485	يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل	06
مرتفع	1.4684	3.4634	نتيجة البعد الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss, v26

يؤكد الجدول رقم (10) على أن عمال جامعة محمد بوضياف منضبطين وملتزمين بأداء مهامهم ولهم سلوك جيد أثناء العمل هذا ما توضح نتائج البعد الثاني المتمثلة في الانضباط والسلوك، وهذا دليل على أن للتدريب دور في رفع درجة الانضباط للعاملين وتحسين سلوكهم، وهذا من أجل بلوغ أهداف المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1،2،4،5،6) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.3777-3.58888-3.4222-3.6025-3.5000-4.0485) والتي كانت تفوق (3.4) باستثناء الفقرة الثالثة حيث كان متوسطها الحسابي أقل من (3.4) حيث قدر بـ (3.4222) متوسط نوعا ما وهذا ما يدل أن جامعة محمد بوضياف تسعى إلى رفع مستوى الانضباط وتحسين سلوك عمالها أثناء تأدية مهامها.

في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.4634) في حين بلغ انحرافها المعياري (1.4684) وهذا ما يعود بالإيجاب بالنسبة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة فيما يخص التدريب ومدى مساهمته في رفع مستوى الانضباط وتحسين السلوك.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج البعد الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول
01	توضح لك إدارة الكلية بشكل مستمر تفاصيل مشروع التغيير	3.3222	1.0258	متوسط
02	تزودك إدارة الكلية بالمعارف اللازمة لإنجاح مشروع التغيير	3.55555	0.99562	مرتفع
03	توفر لك إدارة الكلية المهارات التقنية الجديدة لإحداث التغيير	3.5777	1.0274	مرتفع
04	توضح لك إدارة الكلية الوقت اللازم لكل مهمة من مهام التغيير	3.7000	1.0752	مرتفع
	نتيجة البعد الثالث	3.5634	1.4684	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss, v26

يبين لنا الجدول رقم (11) أن كل متوسطات الفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بالنتائج مرتفعة حيث كلها فاقت (3.4)، حيث كانت متوسطات الفقرات (2،3،4)، لها اختلاف والتي قدرت (3.5555 - 3.5777-3.7000) على التوالي، وهذا ما يبرهن على وجود نتائج جيدة ومرضية لأداء العمال بجامعة محمد

بوضياف من خلال رغبتهم في العمل وتأديتهم لمهامهم المطلوبة في الوقت المحدد بكفاءة وهي طبعا أكبر من (3.4) باستثناء الفقرة الأولى كانت متوسطة والتي قدر متوسطها الحسابي بـ (3.3222).

وقدر المتوسط الحسابي الإجمالي لل فقرات بـ (3.5634) وهو مقبول "أكبر من (3.4)" يعني التدريب يساهم في تحسين نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل **t- teste** لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss, v26**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن اختبار **T** للبعد الأول بلغ (4.3224) و هو أكبر من **T** الجدولية و التي تقدر بـ (3.8894) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)،

حيث أن القيمة الاحتمالية (**SIG**) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H0** و قبول الفرضية البديلة **H1** و التي تقول أنه " يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة " .

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف.

الفرضية البديلة H1: يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف.

يوضح نتائج الجدول رقم (13): اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss, v26**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن اختبار **T** للبعد الثاني تقدر بـ (3.7951) و هو أكبر من **T** الجدولية و التي تقدر بـ (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدربـ(0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**SIG**) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة **H1** التي تنص على " يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف " . ورفض **H0**.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف، وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف.

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	3.680	4.101	نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss, v26

يبين لنا الجدول رقم (14) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية الذان قدرا بـ (4.101) و (3.680) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95)، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ (0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H_1 التي تنص على أنه "ت يؤثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف" ورفض الفرضية H_0 .

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف والهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة استبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

خاتمة

خاتمة

باعتبار المورد البشري حجر الأساس في المؤسسة والقادر على احداث تحولات نوعية فيها، وحب على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتحسين كفاءتهم ومهاراتهم خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الاولى على تنظيم المورد البشري القادر على الاستغلال الامثل لمواردها وزيادة انتاجيتها في ظل بيئة تشهد تنافس شديد تلجأ الى التكوين والتدريب

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة توصلنا الى النتائج التالية :

اولا: نتائج اختبار الفرضيات:

-الفرضية العامة:

- تؤكد ان " للتدريب دور في تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

-الفرضية الاولى:

- تؤكد أن يساهم التدريب في خلق الرغبة والقدرة على العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الثانية:

- تؤكد أن يساهم التدريب في رفع مستوى الانضباط وسلوك عاملي جامعة محمد بوضياف.

-الفرضية الثالثة

مؤكدة أثر التدريب على نتائج أداء عمال جامعة محمد بوضياف.

ثانيا: التوصيات الدراسة:

- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل؛
- تحسيس عمال الشركة بمختلف الفئات بضرورة وأهمية التكوين على مستوى الفرد والشركة ككل؛
- تقليصا للتكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن، نوصي بجلب الأساتذة المكونين بدلا من إرسال العديد من العمال إلى خارج الوطن؛
- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تریصات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجیعا لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها؛
- عقد ندوات ودورات تدريبية حول كيفية العمل كوحدة واحدة داخل الشركة قصد زيادة ترسیخ الثقافة السائدة للشركة؛
- ترسیخ ثقافة "أن العامل الذي يخطئ هو العامل المبادر الساعي للتعلم وليس العكس". ولا يجب مقابلة خطأه بالعقاب

خاتمة

رابعاً: افاق الدراسة

- التدريب وأثره في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- مدى مساهمة التكوين في تحسين اداء الموارد البشرية ودورها في تطوير ارباح المؤسسة.
- التكوين وأثره على الموارد البشرية عن طريق التدريب في مؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الحقائق التدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 01، 1997 .
2. زواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
3. صلاح الدين الشهواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999
4. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1999-2000 .
5. صلاح الدين عبد لباقي، ادارة الافراد، كتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.
6. كامل بربرة ، إدارة الموارد البشرية ، وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، طبعة 2 ، 2000 .
7. محمد جمال الكفافي الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية - الدار الثقافية للنشر 2007 .
8. محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012
9. ملكولم بيل ، ترجمة مركز التعريف والبرمجة ،"التدريب الناجح للموظفين" ، الدار العربية للعلوم ،ط1 ، 1997.
10. نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200.

المذكرات والطروحات

1. قلوسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، 2020/2019.
2. كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري المورد البشري دراسة حالة مؤسسة ،أقمصة جن جن، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تسيير الموارد البشرية،جامعة جيجل ، 2015/2014.
3. بوزبدة نعيمة،سالم راضية،أثر برامج برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية،مجلد02، العدد01، فيفري2021، عنابة، ص 83

قائمة المراجع

CAAT، فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد حمه لخضر، الوادي الجزائر.

4. قاسي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أو الحاج ، البويرة، الجزائر ، 2012/2011.

5. قلوسي لطيفة، دور فعالية التكوين وأثره على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسات الضمان الاجتماعي للأجراء، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، ادارة أعمال، جامعة أحمد درارية أدرار، 2020/2019.

6. هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، 2014 / 2015.

المواقع الإلكترونية

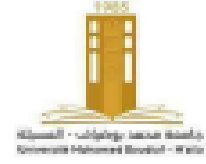
- الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

الملاحق

الملحق رقم (01): ملحق الاستبانة



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لتول شهادة الماجستير الأكاديمي قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسعدنا أن نضع بين أيديكم استمارة البحث والتي ندرج ضمن المذكرة بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
(دراسة عينة من موظفي جامعة محمد بوضياف المسيلة)

كما نرجو من سياتكم الإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة، علما أن المعلومات التي تكون بها ستبقى محفوظة بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي، مع فائق الاحترام والتقدير لمساهماتكم في هاته الدراسة.

تحت إشراف:
د/ حجازي عبد الوهاب

من إعداد الطلبة:

.....
.....

الجزء الأول : المعلومات العامة

- الرجاء وضع علامة (X) في النوع المناسب للإجابة.

1- الجنس:

ذكر : أنثى :

2- المؤهل العلمي:

ليسانس : ماجستير : ماستر : دكتوراه : أخرى :

3- المستوى الوظيفي :

عون إداري : متصرف : متصرف رئيسي : إطار :

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات : من 5 إلى 10 : من 10 إلى 15 : من 15 إلى 20 :
أكثر من 20 :

الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

❖ المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة مع نظرائهم.					
02	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في مؤسستكم.					
03	يطور التدريب مهارات العاملين في المؤسسة.					
04	يحسن التدريب في السلوكيات المكتسبة للعاملين.					
05	يشعر العاملون بالتحفز بعد الخضوع لبرامج التدريب.					
06	يחס العاملون بزيادة في مستوى الثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب.					
07	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع لبرامج التدريب.					
08	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العاملين.					
09	تنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل.					
10	المشرفون على عملية تدريب العاملين يتمتعون بكفاءة عالية.					
11	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.					
12	يشارك العاملون في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.					
13	تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.					

الملاحق

❖ المحور الثاني: أداء العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	العناصر	
					يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام.	القدرة والرغبة	14
					ي بذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم		15
					يملك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم.		16
					لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقومون بها.		17
					تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم.		18
					يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	الانضباط والسلوك	19
					يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل.		20
					يغيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى.		21
					يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.		22
					تساهم توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم.		23

الملاحق

... ..						
					يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل	24
					يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة.	25
					يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه	26
					يحرص العاملون على القيام بالعمل في الوقت المحدد.	27
					ينجز العاملون عملهم بكفاءة.	28

الملاحق

الملحق رقم 02: استمارة التبرص

الملحق رقم 03: استمارة النزاهة العلمية

الملخص:

تناولنا هذه الدراسة التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى إمكانية توجه هذه المؤسسات نحو تطبيق التدريب بما توفر من متطلبات مادية وبشرية وإدارية لتطبيقها ومعرفة درجة مساهمتها في تحسين الموارد البشرية.

شملت هذه الدراسة الإطار النظري لهذه الدراسة الذي تناولنا فيه عموميات حول التدريب وأداء الموارد البشرية، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية لمعرفة واقع التدريب في جامعة محمد بوضياف، حيث استخدمنا المنهج التحليلي الوصفي باعتمادنا على أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة التي حللناها ببرنامج **SPSS**.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، الموارد البشرية

Summary:

This study dealt with training and its role in improving the performance of human resources, by knowing the extent to which these institutions can move towards the application of training with the material, human and administrative requirements for its application and knowing the degree of their contribution to improving human resources.

This study included the theoretical framework of this study, in which we dealt with generalities about training and human resources performance, while the applied side was a field study to know the reality of training at Mohamed Boudiaf University, where we used the descriptive analytical approach by relying on the questionnaire tool as a tool to collect study data that we analyzed SPSS.

Keywords: Training, Performance, Human Resources