



الموضوع

دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:
شنشونة محمد

إعداد الطالب(ة):
حماني عبير

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	صيفي وليد	الدكتور	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونة محمد	أستاذ دكتور	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بعيسي سامية	الدكتور	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

باسم الله الرحمان

الرحيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر الجزيل لله عز وجل الذي وهب لي من الصبر والتوفيق ما ساعدني وشجعني على انجاز

هذا العمل العلمي بالحمد لله والشكر له.

كما أتقدم بالشكر الخاص للدكتور الفاضل "شنشونة محمد" على كل المجهودات المبذولة لانجاز

هذا البحث ، فهذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد علمي لحسن إشراف وتوجيه لأستاذي الفاضل حفظه

الله. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

والحكم عليها وإثرائها بآرائهم السديدة.

وأخيرا اشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد ولو بابتسامة صادقة راجينا من الله

أن يكون هذا العمل مكسب علمي .

الإهداء

إلى اعز ما املك في هذه الحياة الدنيا إلى من تعبت في حملي وسهرت في تربيته أمي الغالية

حماني عتيقة

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان ، وكان لي أروع أمان احتمي به من نائبات الزمان وتحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان ...أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره

حماني ميلود

إلى سندي في كل المواقف في الحياة ومحفزي في المثابر والنجاح خطيبي وزوجي المستقبلي

رضوان خبزي

إلى توأم روحي ورفاق دربي أغلى ما أهدتني أمي في هذه الحياة أخواتي الغاليات أطال الله في أعمارهن أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة

ميمي وملاك

إلى إخواني أتمنى لهم التوفيق والنجاح في حياتهم العلمية والعملية (**أيمن وعصام**) حفظهم الله ورعاهم وأهدي ثمرة عملي هذا إلى الغالي الذي لم يكتب له أن يعيش لحظة نجاحي ويهنئني على نجاحي إلى روح أخي

الطاهرة رحمه الله سامي

إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا

مع إهداء خاص إلى جميع مناضلي ومناضلات الاتحاد الطلابي الحر بصفة عامة ، وبصفة خاصة الإخوة والأخوات بفرع بسكرة

إلى من قاسمتهم مشوار الخمس سنوات إلى كل طلبة الدفعة 2020/2019

حماني عبير

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وكفاءة الموارد البشرية، من أجل تأكيد هذه العلاقة قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع أوماش بولاية بسكرة خلال فترة 2020/2019 ، حيث تم توزيع الاستبيان مكون من ثلاث محاور و40 سؤال على 40 عامل ، واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي لتفريغ البيانات وتحليلها .

وأخيرا تم التوصل إلى أن الكفاءة الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب من خلال دوره في تحسينها ، وان كلما كان تسيير جيد للموظفين والعمل على تطوير قدراتهم من خلال الدورات التدريبية كلما كان تحسين في كفاءة العمال، وبالتالي تقديم أفضل ما لديهم ، مما يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ،التدريب ، الاحتياجات التدريبية ، الكفاءة .

Résumé:

Cette recherche vise à retracer la relation entre le concept de formation et l'efficacité des ressources humaines, afin de confirmer cette relation, nous avons mené une étude de terrain sur la Great Mills Corporation of the South, Omash Branch, Biskra Province, durant la période 2019/2020, où le questionnaire a été distribué composé de trois axes et 40 questions à 40 travailleurs. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur le programme statistique pour décompresser et analyser les données.

Enfin, il a été conclu que l'efficacité des ressources humaines n'est pas atteinte sans la présence de la formation à travers son rôle dans son amélioration, et plus une bonne gestion des employés et un travail pour développer leurs capacités grâce à des cours de formation, plus l'amélioration est dans l'efficacité des travailleurs, et donc fournir leur meilleur, ce qui conduit à augmenter Performances d'entreprise.

Mots clés: ressources humaines, formation, besoins de formation, compétence

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرقان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال البيانية
	ملخص البحث
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والكفاءة البشرية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب
12	المطلب الأول : مدخل للتدريب
12	الفرع الأول: مفهوم و أهمية التدريب
15	الفرع الثاني : أهداف ومبادئ التدريب
17	المطلب الثاني :أنواع ومراحل التدريب
18	الفرع الأول :أنواع التدريب
21	الفرع الثاني : مراحل التدريب
26	المبحث الثاني : الإطار النظري للكفاءة البشرية
27	المطلب الأول: ماهية الكفاءة البشرية
27	الفرع الأول : نشأة ومفهوم الكفاءة البشرية

29	الفرع الثاني :أهمية وخصائص الكفاءة البشرية
33	المطلب الثاني : أنواع ومتطلبات الكفاءة البشرية
33	الفرع الأول : أنواع الكفاءة البشرية
35	الفرع الثاني : متطلبات الكفاءة البشرية
36	المطلب الثالث : مستويات ومكونات الكفاءة البشرية
36	الفرع الأول : مستويات الكفاءة البشرية
37	الفرع الثاني : مكونات الكفاءة البشرية
38	المبحث الثالث : العلاقة بين التدريب والكفاءة البشرية
38	المطلب الأول : دور التدريب في تحسين أنواع الكفاءة
38	الفرع الأول : دور التدريب في تحسين الكفاءة الفردية
39	الفرع الثاني : دور التدريب في تحسين الكفاءة الجماعية
40	الفرع الثالث : دور التدريب في تحسين الكفاءة الإستراتيجية
40	المطلب الثاني : دور التدريب في تنمية الكفاءة البشرية
41	المطلب الثالث : أهمية التدريب في تحسين الكفاءة البشرية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-
45	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-
46	المطلب الثاني :أهمية وأهداف المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-

46	الفرع الأول : أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-
47	الفرع الثاني : أهداف المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-
47	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع -بسكرة-
53	المبحث الثاني: إجراءات المنهجية للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة
53	المطلب الأول : إجراءات المنهجية للدراسة
53	الفرع الأول : عينة الدراسة
53	الفرع الثاني : تقنيات جمع بيانات الدراسة
54	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها
57	الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
56	الفرع الثاني : وصف عينة الدراسة
62	الفرع الثالث: تحليل نتائج الدراسة
72	الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضيات
81	خلاصة الفصل
85	قائمة المصادر والمراجع
90	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
.1	الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي	20
.2	تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة	52
.3	معامل ألفا كرونباخ	55
.4	اختبار التوزيع الطبيعي	55
.5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
.6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	58
.7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	59
.8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	61
.9	مقياس ليكرت الخماسي	62
.10	درجة الاستجابة وفق للمتوسط الحسابي	64
.11	تحليل العبارات لأبعاد التدريب	64
.12	تحليل لعبارات أبعاد الكفاءة البشرية	70
.13	تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين التدريب والكفاءة البشرية	73
.14	نتيجة تحليل الانحدار	73
.15	تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية	74
.16	نتيجة تحليل الانحدار	74
.17	تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تخطيط التدريب وسلوك الأفراد	75
.18	نتيجة تحليل الانحدار	75
.19	تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تنفيذ التدريب ومهارة الأفراد	76
20	نتيجة تحليل الانحدار	77

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
22	مراحل العملية التدريبية	1
31	كفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	2
36	متطلبات الكفاءة	3
37	مستويات الكفاءة البشرية	4
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	5
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	9

مقدمة

مقدمة:

في الوقت الحالي جل المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها ، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري حيث تعمل على تدعيمه وتنميته وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة ، ومن دعائم الاستثمار في العنصر البشري في الوقت الحالي هو التدريب ، هذا الأخير يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير قدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ، وبالتالي رفع مستوى أداءهم وكفاءتهم ، لان بقاء أي مؤسسة مرهون بكفاءات تتمتع بالدقة ، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق ، والتعاون ، والتفاني والإخلاص في العمل

التدريب يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث لم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم ، فأصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد وزيادة قدراته وترقياته .

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتماما كبيرا للتدريب وأدركت انه ليس وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة ، يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة ، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تسعى لمواكبة التطور التكنولوجي في مختلف المجالات .

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف بكثير من التفصيل على موضوع التدريب وعلاقته بتحسين الكفاءة البشرية ، أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية :

1. إشكالية الدراسة :

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

✓ ما دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية ؟

ولمعاجلة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

2. الأسئلة الفرعية

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى دلالة (0.05)؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى دلالة (0.05)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب و سلوك الأفراد عند مستوى دلالة (0.05)؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب ومهارة الأفراد عند مستوى دلالة (0.05) ؟

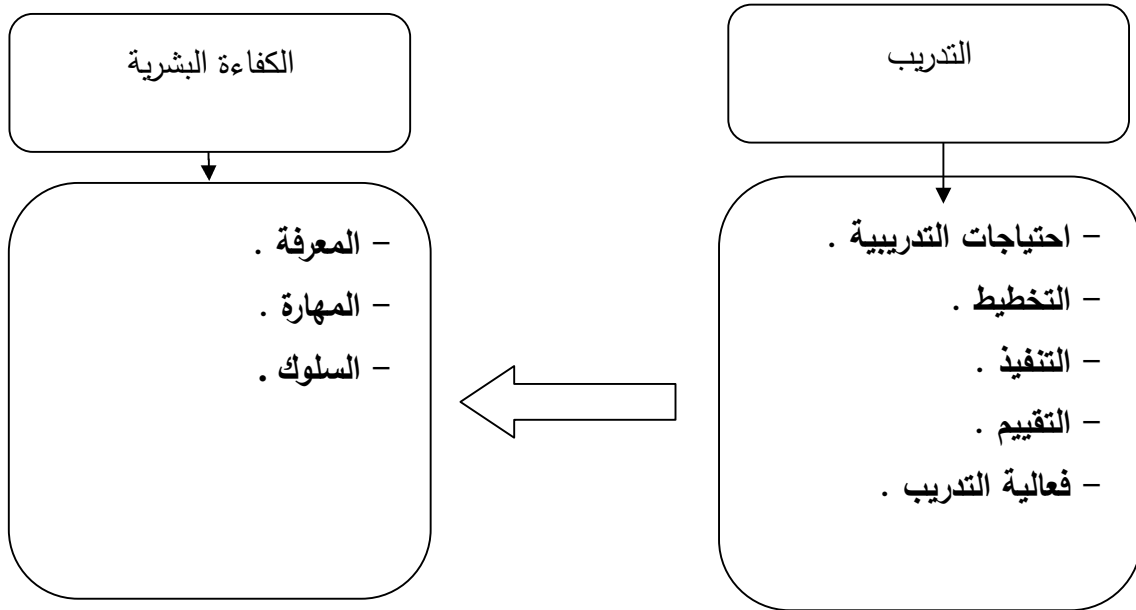
3. فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأيت وضع الفرضيات التالية :

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب و سلوك الأفراد عند مستوى دلالة (0.05).
- H_4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب ومهارة الأفراد عند مستوى دلالة (0.05).

4. نموذج الدراسة:



المصدر : (من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة)

5. أهمية الدراسة :

- إن أهمية موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة البشرية تتمثل في :
- - معرفة فعالية التدريب في تحسين الكفاءة البشرية وتنوع المادة التدريبية قدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

• - إبراز العلاقة بين التدريب وتحسين كفاءة للعاملين .

• - التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات العاملين .

6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى :

- إبراز أهمية التدريب ودوره في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- محاولة إبراز اثر التدريب على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة .
- مدى توافق البرنامج التدريبي مع احتياجات التدريبية .

- التعرف على التدريب من حيث الأهداف ومبادئ التدريب والاحتياجات التدريبية .

7. أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي :

- الرغبة الشخصية للتطرق إلى موضوع التدريب .
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب .
- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد التي تتوقف عليه الكفاءة أو فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقائها .

8. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر 2020 م .
الحدود المكانية : تطبق الدراسة في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بأوماش حيث تم طرح الاستبيان على عينة من عمال المؤسسة .

9. منهج الدراسة :

من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ، إما فيها يتعلق بجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج الاستقرائي أسلوب دراسة حالة ، محاولين في ذلك إسقاط المعلومات والبيانات النظرية على المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب فرغ بسكرة أوماش .

إن أدوات الدراسة المستخدمة لبناء هذا البحث هي :

المسح المكتبي : من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على جملة من المراجع باللغة العربية تراوحت بين الكتب ، رسائل ماجستير ، رسائل دكتوراه ، الملتقيات ، مجالات العلمية... الخ

أما فيما يخص أدوات الدراسة الميدانية ، فقد تم الاعتماد على عدة أدوات منها ، الوثائق الداخلية للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة باوماش ، معلومات مقدمة من طرف موظفي المؤسسة ، بالإضافة إلى الاستبيان .

10. الدراسات السابقة :

- خالد عبد الله المرباني الغامدي ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، كلية العلوم الإدارية والمالية ماجستير موارد بشرية ، جامعة الباحة ، 2013م / 2014م، تمثلت مشكلة الدراسة في إن اغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين ، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى ، أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث تمثلت في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين .

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في محاولة التطرق إلى مفهوم التدريب وأهميته ومراحله أما ما يختلف عن دراستنا أنها تطرقت إلى العلاقة بين التدريب والاتصال و اختلاف في مؤسسة محل الدراسة (وزارة الشؤون الدينية) .

- علي تايه مسعود ، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال ، جامعة سانت كليمتس العالمية ، العراق ، 2012م، تحددت

مشكلة الدراسة بضرورة الحاجة إلى بيان طبيعة العلاقة الترابط والتأثير بين هذه الوظيفة الإدارية (التدريب) وعملية بناء المهارات الإدارية في المنظمات الأعمال ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد .وعليه فان الدراسة استهدفت الكشف عن مضامين عينة البحث (الشركة المبحوثة) فضلا عن استعراض وتحليل طبيعة ونوع البرامج التدريبية في هذه الشركة وما هو واقع وأفاق إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية فيها ، استنتجت الدراسة من خلال النتائج التطبيقية ، إن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تولى اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية ، وما يؤكد هذا الاتجاه ، أنها نفذت في عام 2010 حوالي أكثر من 24 دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودورات أخرى في مجال الإدارة واتخاذ القرارات.... توصلت الدراسة من خلال الأسلوب الإحصائي وبناء النماذج الرياضية والكمية أن هناك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين التدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة والمهارات الإدارية والقيادية في الشركة بأبعادها ومتغيراتها المختلفة لذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من بينها قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية وفق لاحتياجات الفعلية للمتدربين .

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذا الدراسة ودراستنا في مفهوم التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية أما ما يختلف عن دراستنا أن هذه الدراسة تناولت أنظمة ومهارة التدريب ومختلف المعايير جودة التدريب في مؤسسة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد)

- جربي عبد الحكيم ، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف-1 ، 2018/2017م ، سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام المجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف 1 ، وقد تحددت

بمتغير مستقل في التدريب وتحفيز الموارد البشرية ، ومتغير التابع تمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية ، الاجتماعية والبيئية .

قد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5%) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة ، وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم ، من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في مبادئ التدريب وأهميته وأهدافه أما ما يختلف عن دراستنا تناولت التدريب البيئي وأهميته وبرامجه وكذلك معوقات وتحديات التدريب في المؤسسة محل الدراسة (مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)

10. صعوبات الدراسة :

واجهت الطالبة أثناء إعداد الدراسة عدة صعوبات منها :

● قلة المراجع التي تتمحور حول الموضوع البحث .

● الوباء كورونا (كوفيد19).

● صعوبة التنقل من أجل جمع معلومات الدراسة الميدانية .

11. هيكل الدراسة :

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا فصلين أحدهما نظري ممثل بثلاث مباحث ، والأخر تطبيقي ممثل بمبحثين تسبقهم مقدمة عامة ، وتتعقبهم خاتمة عامة والنتائج الموصل إليها مدعومة بالاقتراعات والتوصيات للموضوع .

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث ، حيث تطرقنا في المبحث الأول الإطار النظري للتدريب من خلال مفهوم وأهمية التدريب ، أهداف ومبادئ التدريب ، أنواع ومراحل التدريب ، أما المبحث الثاني الإطار

النظري للكفاءة البشرية تناولنا في هذا المبحث نشأة والمفهوم الكفاءة البشرية ، أهمية والخصائص الكفاءة البشرية ، أنواع والمتطلبات الكفاءة البشرية ، مستويات ومكونات الكفاءة البشرية ، أما في المبحث الثالث العلاقة بين التدريب والكفاءة البشرية .

في الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة بأوماش حيث تم التعريف بالمؤسسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

والكفاءة البشرية

مقدمة الفصل الأول :

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهميته وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات المنظمات الخاصة والعامة، ومن الوسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب الذي يعد من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجية وتحقيق الخاصة والوظيفية .

فالتدريب من الأنشطة الضرورية، ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تهتك الدول بها سواء كانت متقدمة أو نامية كونها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء ويندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب وتحسين كفاءة العاملين وأدائهم .

وعليه نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب والكفاءة البشرية ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، إذ

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب .

المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءة البشرية.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والكفاءة البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

لم يعد مفهوم التدريب مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرامج ، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية ، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنويا لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم وأهمية التدريب وأهدافه ومبادئه هذا فيما يخص المطلب الأول أما في المطلب الثاني سيتم تناول أنواع مراحل التدريب .

المطلب الأول : مدخل للتدريب

في هذا المطلب تطرقنا إلى كل ما هو متعلق بالتدريب من مفهوم ، أهمية ، أهداف ، مبادئ .

الفرع الأول : مفهوم وأهمية التدريب

تناولنا في هذا الفرع إلى مفهوم التدريب وأهميته على جميع المستويات .

1- مفهوم التدريب:

التدريب عبارة على عن برنامج مخطط تراعي فيه الإدارة كل من حاجات العمال والمؤسسة على حد سواء، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة التي تسعى إليها هذه الأطراف والاستفادة منها. (بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (مذكرة ماجستير)، 2012/2013، صفحة 5)

هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها:

أ -التدريب: عبارة على نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية في المتدربين، من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأداهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

(مدحت، 2016، صفحة 20)

ب -التدريب: يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، وتخصصاتهم وترشيدهم سلوكياتهم، بما يعظم من فعالية أداؤهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. (مدحت، 2016، صفحة 20)

ج -التدريب: تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل . (ابراهيم، 2018، صفحة 13)

د -التدريب: هو الطريقة التي تساعد المتدربين للوصول إلى طريقة العمل المثلى في عملهم الحاضر أو المستقبلي بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل ومعلومات أو مهارات فنية. (علي، 2012، صفحة 34)

مما ورد أعلاه نستنتج أن التدريب من أهم المقومات الأساسية لبناء المجتمع وبناء مؤسساته الحكومية بمختلف اختصاصاتها ومجالاتها وعلومها ومعارفها لما يقدمه من خبرات ومعارف ومهارات للأفراد ثم للمؤسسات بشكل عام ولذلك يمكن اعتباره عملية منظمة ومستمرة تعطي معلومات وخبرات جديدة وتطور عادات وتقاليد واتجاهات للفرد لكي يتقدم نحو الأفضل وتتجاوز عن الأخطاء والسلبيات التي كان يسلكها أو يقع بها دون معرفة. (علي، 2012، صفحة 34)

2-الأهمية التدريب :

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة تكمن في:

بالنسبة للفرد العامل:

- يعمل على تحقيق فعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد لآلات، وتحسين عمل الجماعات وتخفيض حوادث العمل.

- يعمل التدريب على التنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
 - تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
 - توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
(بوعريوة، 2007، صفحة 9)
 - إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم واكتسابهم معارف جديدة وتحفيزهم لتحقيق الذات في الترقية والجدارة .
 - تنمية المسار الوظيفي لمن لديه طموح.
 - تنمية القدرات الذاتية وينمي الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناتج عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما... (يونس، 2016، صفحة 52)
- بالنسبة للمنظمة: (محمود، 2013، الصفحات 15-16)**
- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
 - زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
 - تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
 - تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.
 - للتدريب اثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

فرع الثاني : أهداف ومبادئ التدريب

تطرقنا في هذا الفرع إلى أهم أهداف التدريب ومبادئه.

أولاً : أهداف التدريب

- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل ، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:
- المحافظة على كفاءة الأداء وفعالية الانجاز من خلال تأهيل المستهدفين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات اللازمة والضرورية.
- تختص بالبحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العمل من خلال تزويد المستهدفين بما يلزم من معارف ومهارات. (المبييضين و جرادات، 2012، الصفحات 59-60)
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات والمعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية. (خالد عبد الله، 1434هـ-1435هـ، صفحة

(19)

- يهدف التدريب إلى السعي لتعديل السلوك وتغييره لدى لأفراد وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة.

- تجديد وتحديث معلومات الإداريين وتميئها لملاحقة التقدم والتطور الذي يحدث من حولهم وتمكنهم من مسايرة التطور العلمي. (محمد الصادق، 2014، صفحة 17)

- تزويد العاملين على اختلاف مستوياتهم بالمعارف والمعلومات اللازمة لارتفاع بمستوى أداء الأعمال ، وهو ما يطلق عليه (هدف المعرفة). (أحمد ج.، 2015، صفحة 41)

ثانيا : مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وهي :

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة. (بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (مذكرة ماجستير)، 2012/2013، صفحة 11)

- **المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية. (بوعريوة، 2007، صفحة 8)

- **الاستمرارية:** ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/مهارات / اتجاهات / سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصا للتفكير ، والشعور، والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق ، مما يكون له أثر في استيعاب وترسيخ المعارف ، والمهارات ، والاتجاهات ، والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

- **التدرجية:** يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية ، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية ، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي ، حتى تعالج أولا ، ثم نتطور غالى اعقد المشاكل وأكثرها تشبعا . ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ ، ليسير بطريقة سلسلة منطقيا وتراكميا ، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها.

- **الشمولية:** بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأ، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة ، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

- **الهادفة :** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، مع مراعاة أن الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق وللقياس .

- **مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب يراعي التوقيتات المناسبة وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبا لظروف المتدربين، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد....وكذا لا في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية. (مدحت، 2016، الصفحات 25-26-27)

- **يتطلب التدريب الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين، ووحدة المساومة الجماعية.**

- **يجب أن تركز برامج وأنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب معالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء. أو عدم الاهتمام، أو الكسل.... (وليم ر، 2004، صفحة 23)**

المطلب الثاني: أنواع ومراحل التدريب

تطرقنا في هذا المطلب إلى أنواع التدريب ومراحله.

الفرع الأول: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية

مايلي:

1- التدريب حسب نوع الوظائف:

يندرج ضمن المستوى التنظيمي الأنواع التالية :

➤ **التدريب المهني** : يمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أداءهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.

➤ **التدريب الإداري**: ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية، وغالب ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم المراكز القيادية العليا. (جربي، 2017-2018، صفحة 30)

➤ **التدريب التخصصي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في مجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني. (أ.ارزوقي، أ.د.نجم، و أ.د.عباس، صفحة 259)

2- التدريب من حيث المكان والموقع : (بوغريس، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء

المؤسسة العمومية (مذكرة ماجستير)، 2012/2013، الصفحات 14-15)

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى :

➤ **تدريب داخلي (داخل المؤسسة):**

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق التخطيط الإدارية، وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط العمل المؤسسة وفي حدود التجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

➤ **تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):**

تميز بكونه يتيح آفاق تبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات النظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكان تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزه بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، منها انعدام أو ضعف رقابه المؤسسة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في تقييم على تقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي ويوضح الشكل التالي الفرق بين التدريب الخارجي والتدريب الداخلي:

جدول رقم (1): الفرق بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

أنواع التدريب	
التدريب الخارجي	التدريب الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> • يتم في مواعيد العمل الرسمية. • في بيئة خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم في مواعيد العمل الرسمية. • يتم في بيئة العمل الفعلية.

<ul style="list-style-type: none"> • باستخدام أدوات ومعدات ونماذج العمل الفعلية. • يقوم به المشرف أو قدامى العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • باستخدام معينات وتسهيلات تدريبية. • يقوم به مدربون محترفون.
المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض التكلفة • الممارسة العملية • تقدم المتدرب بسرعة 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يسبب اضطراب في العمل • لا يسبب حوادث أو إصابات • مراعاة أسس التريوية

مصدر: من إعداد الطالب باعتماد على (بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص تسيير عمومي -، جامعة الجزائر، 2012/2013م، ص: 15)

3- التدريب وفق الزمن: يعتمد هذا التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع

التدريب، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي: (جري، 2017-2018، الصفحات 30-31)

➤ **التدريب القصير الأجل:** غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي

إطار هذا النوع من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصوره مكثفه أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولهذا فان من العيوب هذا النوع التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطيه الموضوع بصوره تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي لإلمام بالمادة بصوره كاملة وشاملة.

➤ **التدريب الطويل الأجل:** هذا نوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتسم بها هذا

النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافيه وكافيه حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب

بايصالها للمتدرب، ومن العيوب هذا النوع من التدريب طول الفترة الزمنية، والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب، بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

4- التدريب حسب احتياجات الأفراد: ويقسم إلى ثلاثة أنواع فيما يلي :

➤ **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنميته نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورته معاوله.

➤ **تدريب الفردي:** هو ذلك من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة الفرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى طريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء بعمله ومسؤوليته، مع العمل على معالجة ما قد يشرب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

➤ **التدريب الجماعي:** و ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا

الأسلوب تأثير ايجابي على لأفراد المنظمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث

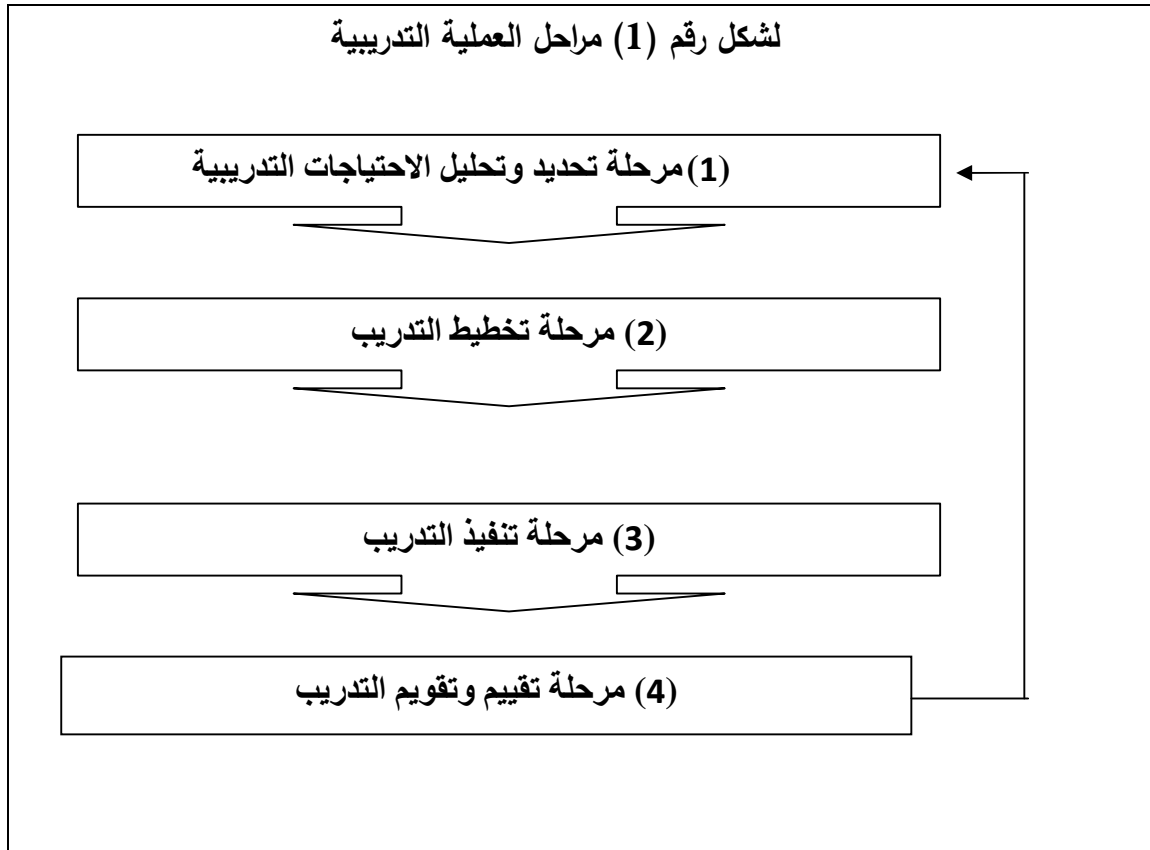
أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها. (أ.ارزوقي، أ.د.نجم، و أ.د.عباس، صفحة 261)

الفرع الثاني: مراحل عملية التدريبية

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.

1-تحديد احتياجات التدريب: "وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة تغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات ووظيفة الحالية بكفاءة عالية" (المبيضين و جرادات، 2012، صفحة 12).

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها عملية التدريب، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، والشكل الآتي يوضح موقع عملية التحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة أساسية من مراحل التدريب (بوغريس، 2013، صفحة 17)



المصدر: (دمدحت محمد أبو النصر، الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة

الأولى، القاهرة 2016م، ص: 39)

وتتضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية خطوات عديدة، نذكر منها:

- تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة. (مدحت، 2016، صفحة 42)
- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجيهاتهم.

- الاستعانة بالبحث العلمي بتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء. (خبراء، 2007م، صفحة

(116)

2-تصميم البرنامج التدريبي: (محمد، 2011، صفحة 21)

- وتشمل وضع خطة للتدريب، وإعداد منهاج التدريب، واختيار أساليب التدريب المناسبة واختيار الاستراتيجيات والوسائل التي يجب استخدامها ليلاءم معايير خطة التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي يتطلب الأمور التالية:

- يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي وذلك من خلال توضيح الإجراءات والأهداف الواجب إتباعها وهي تعتبر المرحلة في عملية التصميم البرنامج التدريبي.
- تحديد مفردات التدريب من خلال تحديد موضوعات التدريب وهل هي مناسبة لمستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم.
- تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لتلك الطرائق المستخدمة في توصيل المعلومات واكتساب المهارات وتغيير من الاتجاهات للمتدربين.
- تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي المناسب للمتدربين وتوفير المواصلات والأجهزة اللازمة

- اختيار المدربين الذين يلزم أن تتوفر فيهم الصفات الشخصية كالحماس والقدرة على القرار وكذلك القدرة على إدارة جلسات التدريب والقيادة والإمام الجيد بالمادة التدريبية.

3-تنفيذ البرنامج التدريبي

تتضمن مرحلة التنفيذ البرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقويم. (المبيضين و جرادات، 2012، صفحة 14)

ومن بين الأساليب التدريبية نذكر منها ما يلي:

▪ **المحاضرة:** لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة .

▪ **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى التقدير أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب أن يكشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة الموضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا وما يصل عليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل . (بوعريوة، 2007، الصفحات 31-32)

■ **العصف الذهني:** يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية والوصول إلى الحلول المناسبة.

■ **أسلوب المشاركة:** أسلوب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عم وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. (ابراهيم، 2018، صفحة 16)

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

1. التعرف على آراء المتدربين في برنامج التدريبى كالمحتويات، المدربين، التسهيلات الإدارية.
2. تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
3. توزيع شهادات المشاركة، من خلال حفل في ختام البرنامج التدريبى.

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبى ما يلي:

- افتتاح البرنامج.
- الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول برنامج التدريبى.
- إيجاد جو تدريبى مناسب وملائم يشعر المتدربين بالترام بجدول التدريبى وبأهمية التدريب بما يضمن إقبالهم على التدريب برضا ، وإشراكهم فر الرأي والمناقشة .
- تقسيم المتدربين الو مجموعات صغيرة تتراوح أعضاء كل مجموعة من خمسة إلى ستة متدربين ،وتخصيص مشرف لكل مجموعة ، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل التى تواجههم. (جربى، 2017-2018، صفحة 25)

4-تقييم برنامج التدريبي:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزءا متما لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف في ما يلي:

-التغيرات التي حدثت خلال عملية التنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من اجل تلافئها.

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب .

-إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب. (باسمة، 2007م، صفحة 29)

المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءة البشرية

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفة، وذلك لان الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها،لذا فان السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفوة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق. (بن جدو، 2013/2012، صفحة 1)

المطلب الأول: ماهية الكفاءة البشرية

تطرقنا في هذا المطلب في معرفة نشأة ومفهوم الكفاءة البشرية ومختلف خصائصها وأهميتها

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الكفاءة البشرية

تطرقنا في هذا الفرع على نشأة الكفاءة البشرية ومفهومها.

أولاً: نشأة الكفاءة البشرية

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر ، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهذا المفهوم الذي ظهر مع النهاية القرن السابع عشر بقي مستخدماً في القواميس إلى يومنا هذا.

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification) ، لان هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل. وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية، بدلاً من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب ، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف ، وهو ما ظهر جلياً في الولايات المتحدة الأمريكية ، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات. (حمود، 2018/2017، صفحة 33)

ثانياً : مفهوم الكفاءة البشرية

هناك بعض التعريفات وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية وهي :

تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

تعريف لويس دينوا : الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال . (2012، صفحة 6)

وأشار محمود الناقة : هي أنها قدرة الرئيسية ينبغي أن يمتلكها الفرد بحيث تحقق أعلى مستوى عندما تظهر في سلوكه الأدائي، وهي تتضمن جانبين هما جانب كامن وهو يشير إلى إمكانية القيام بالعمل، وجانب ظاهر يشير إلى الأداء الفعلي للعمل . (أحمد، 1971، صفحة 73)

مجموعة المهنة الفرنسية MEDEF: بالقول أن الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطى له صفة القبول ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها. (زواتني، صفحة 102)

وهناك عدة تعاريف أخرى نذكر منها :

تعريف (1): هي عبارة على صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات). (داودي، صفحة 50)

تعريف(2): هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط . (2012، صفحة 6)

الكفاءات ومنه نستنتج مما سبق من التعريفات، تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة، وعليه يمكن استخلاص تعريفا لها، أخذا بعين الاعتبار تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري ذو القدرات والمهارات العالية الأداء والتميزة.فالكفاءات البشرية إذن هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يتمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية

أكثر، ويتوفر هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق. كذلك تعرف الكفاءات البشرية على أنها قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات

منصب العمل أو لمهنة التي يقوم بها. (أحمد ي.،، صفحة 375)

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الكفاءة البشرية

تطرقنا في هذا الفرع إلى أهمية الكفاءة البشرية وخصائصها.

أولاً: أهمية الكفاءة البشرية

تتجلى أهمية التدريب فيما يلي :

1) على مستوى الفردي:

- تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد.
- تحسين وضعية الأفراد داخل المؤسسة كالترقية وذلك لا يتحقق إلا بإعطاء أهمية كبيرة للكفاءة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير المؤكدة .
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية. (رحيل، 2010/2011،

الصفحات 22-23)

2) على مستوى الجماعي:

- تساهم فعالية الكفاءات في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير.
- تلعب الكفاءة دوراً هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذ تعتبر في بمثابة أساس العمل .

-تعمل في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان السير الحسن لظروف العمل.

-تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل بين الكفاءات التي تنتج عن هذا التعاون.

-التطور السريع في المفاهيم والدراسات الذي فرضه الاقتصاد الجديد ، جعل بعض المؤسسات تولى

أهمية لنظام شبكة الكفاءات المكون من مجموعة الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم الشبكة مم يسهل

حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم. (وهيبة، 2016/2015، صفحة 40)

3) على مستوى إدارة الموارد البشرية :

-تساعد الكفاءات في تقييم الأفراد، وبالتالي تساعد في عملية نظام الأجور والمكافآت بما يضمن

الاحتفاظ بالأفراد الأكفاء وعدم انتقالهم إلى المنظمات المنافسة.

-تساهم الكفاءات مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد.

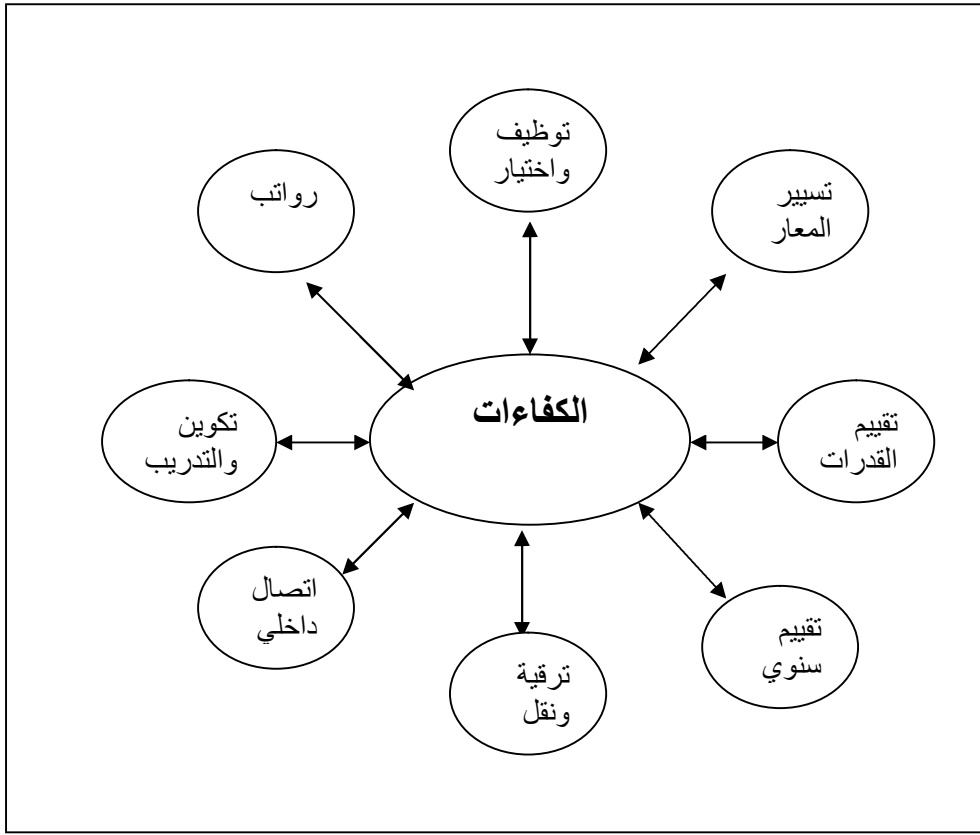
-تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية ،ذلك لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما

يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة.

-تهتم الكفاءات بتعلم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف وذلك لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية

المتسارعة . (وهيبة، 2016/2015، صفحة 41)

الشكل رقم (2) الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: (سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز لبحث العلمي ، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، 2013/2012، ص: 93)

على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة كما يلي:

أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة حيث تعتبر المنفذ الرئيسي والحل الأمثل لمواجهة التحديات

والصعوبات التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطاء العامل، حرية أكبر للاستفادة

من إبداعه. (رحيل، 2011/2010، صفحة 25)

ثانيا: خصائص الكفاءة البشرية

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالكفاءة نحدد بعضها فيما يلي:

• **الكفاءة قابلة للتحويل:** ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى....،

ينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.

• **الكفاءة غير ملموسة :** هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة

والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة.

• **الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم:** فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين ، وإنما يكتسب ذلك من خلال

تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية.

• الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي

• الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا ، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار

الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.

• للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.

• **الكفاءة:** ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد، حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف

محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأديته. (أنيس و توفيق، 2017،

الصفحات 303-304)

• **القابلية للتقويم:** اعتبار التقويم في ظل المقاربة الجديدة عنصرا مواكبا لعملية التعلم وأداة لضبط

والتعديل والتصحيح، فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها لأن صوغها يتطلب أفعالا

قابلة للملاحظة والقياس . (حمودي و كمال، 2006/2005، صفحة 3)

المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات الكفاءة البشرية

تطرقنا في هذا المطلب إلى أنواع الكفاءة البشرية ومتطلباتها.

الفرع الأول: أنواع الكفاءة البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة

مستويات فيما يلي :

1) الكفاءة الفردية: (بن جدو، 2013/2012، الصفحات 7-8-9)

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن

الوضعية المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات، السلوكيات

والقدرات التنظيمية المرتبطة ب بعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة

تنافسية مدعمة .

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات ،

المعارف ،المعرفة العملية ،السلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب

واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات

مخفية).

وفيما يتعلق عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد :

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

- القدرة على اتخاذ القرار ، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بالمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

(2) الكفاءة الجماعية: (أنيس و توفيق، 2017، الصفحات 307-308-309)

الكفاءات الجماعية تحقق نتيجة اندماج الكفاءات الفردية .

يرى كل من (RETOUR, KROHMER): إلى وجود مفهومين للكفاءة الجماعية

المفهوم الأول: يعتقد أن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها ، وان ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة.

المفهوم الثاني: فينظر للكفاءة الجماعية بأنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة، بعدما تم تقاسمها ، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا .

وهذا ما يؤكد بأن الكفاءة الجماعية هي القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها لوحده .وهذا يعني أن يضاف إلى مجموع الكفاءات الفردية ما يسمى بأثر الجماعة.وان الكفاءة الجماعية تتمثل في ذلك المجموع أو الكل المكون من مجموعة الدرايات والقدرات والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة، والتي تنشأ في إطار تفاعلاتهم.

(3) الكفاءة الإستراتيجية: (2012، الصفحات 7-8)

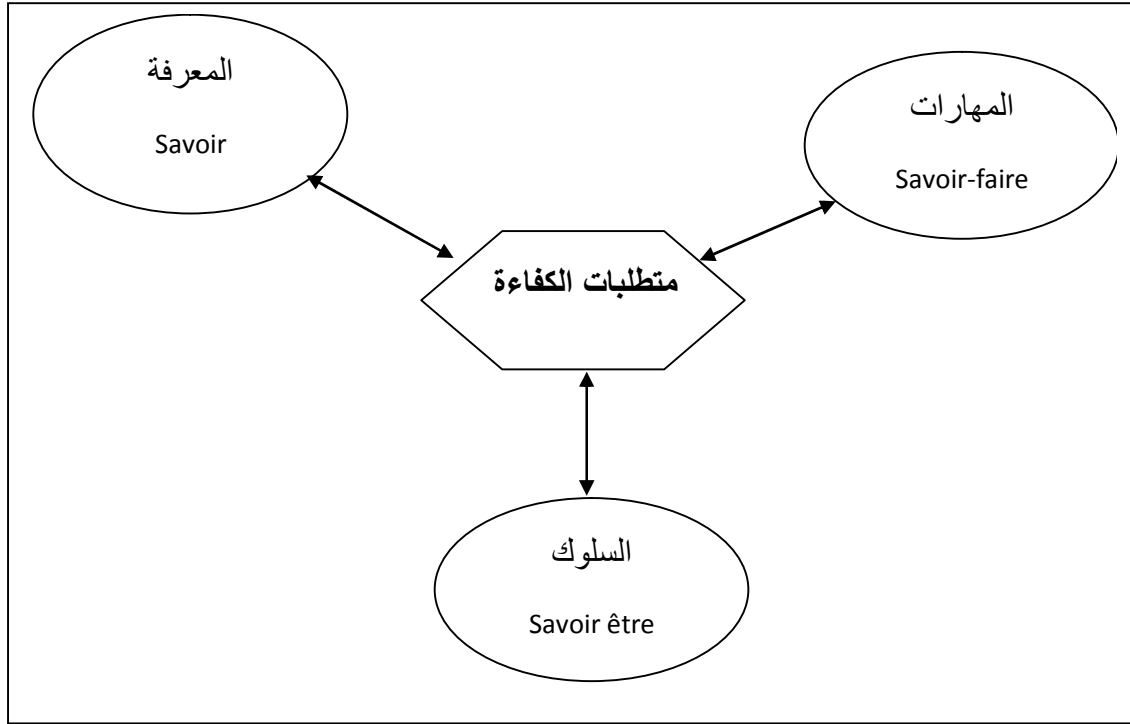
هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمن توج النهائي. تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة الكفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط ، التنفيذ ، الإدارة ، الرقابة) ، حيث يمكن القول أنها تتمثل في : الكفاءة التقنية ، وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة ، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة ، كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة أو التقييم ، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

الفرع الثاني: متطلبات الكفاءة البشرية

تتمثل متطلبات الكفاءة البشرية في المعرفة، المهارة، السلوك .

- **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. (أنيس و توفيق، 2017، صفحة 301)
- **المهارة:** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها. (الحاج، 2011، صفحة 5)
- **السلوك:** تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام ، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. (Stephen P و phillip L، 2011، صفحة 33)

الشكل رقم (3) متطلبات الكفاءة



المصدر: (عائشة لشلش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في ملتقى الوطني الأول حول تسيير

الموارد البشرية ، تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 23/22 فيفري 2012، ص: 05)

المطلب الثالث: مستويات ومكونات الكفاءة البشرية

تطرقنا في هذا المطلب إلى مستويات الكفاءة البشرية ومكوناتها .

فرع الأول: مستويات الكفاءة البشرية (بن جدو ، 2013/2012، الصفحات 6-7)

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر التالية:

1. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية

مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم

للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات

مفهومة ومفيدة .

2. المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة ، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ، أو لغرض الاتصال ، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3. المعرفة: يرى **drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .

4. الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة ، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم (4) مستويات الكفاءة البشرية

معلومات	معارف	خبرة	معطيات
Assimiler	Transcende		Acter

المصدر: (بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص الإدارة الإستراتيجية-2012/2013ص:6-7)

الفرع الثاني: مكونات الكفاءة البشرية (الحمدي، 1999-2005، صفحة 39)

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر، تتحصر ضمن صنفين من الموارد: الموارد الشخصية للفرد والموارد البيئية.

● **الموارد الشخصية:** تتمثل في مجموع المعارف والمهارات مثل: المهارة العلمية، التجريبية، العقلانية الإدراكية، الاستعداد، المعارف العامة والمعارف الخاصة ببيئة العمل ... التي يكتسبها الفرد من أجل تحقيق الفهم، القدرة على التكيف وحسن التصرف والقيادة، من خلال التدريب والتعليم والخبرة المهنية والاجتماعية.

•الموارد البيئية: تتكون من خلال الشبكات الوثائقية ، الخبراتية، من أجل القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط، وذلك من خلال التعليم الأكاديمي والخبرة المهنية.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والكفاءة البشرية

لمعرفة العلاقة بين التدريب والكفاءة البشرية سنطرق في هذا المبحث إلى دور التدريب في تحسين أنواع الكفاءة البشرية المذكورة سابقا، ودوره أيضا في تنمية الكفاءة البشرية في ومعرفة أهمية التدريب في تحسين الكفاءة البشرية.

المطلب الأول: دور التدريب في تحسين أنواع الكفاءة

في هذا المطلب تطرقنا إلى دور التدريب في تحسين كل من الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة الإستراتيجية.

الفرع الأول: دور التدريب في تحسين الكفاءة الفردية

• يهدف التدريب إلى بناء معارف الشخص ومهاراته و سلوكياته وذلك لموافاة حاجات العمل الحالية والمستقبلية ويجب أن يكون للتدريب تأثير مباشر وفعال على أداء العمل ويجب أن يكون مبنيا على أساس الحاجات المنظمة وثقافتها الفردية. (خضير، 2013، صفحة 115)

• يعمل التدريب على رفع الكفاءة الأفراد ورفع معنوياتهم حيث يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. (نهاد و ابراهيم، 2018، صفحة 158)

• التدريب يعمل على تحسين أداء الفرد وتصرفاته وانجازاته للأعمال الموكلة إليه حيث أن التدريب يقلل من أخطائه العملية. (يونس، 2016، صفحة 57)

• يعمل التدريب إلى رفع درجة رضا العاملين عن المؤسسة وأدائها، ويحسن صورتها في أذهانهم لتحسين أساليب التعامل مع المراجعين.

• يعمل التدريب في رفع مستوى الأداء الفرد و تحسينه من ناحية الكمية و النوعية.

• يسمح التدريب تنمية قدرات الأفراد على أداء الأعمال المسندة إليه ومساعدته في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال . (علي و ديب، 2009، الصفحات 41-43-44)

الفرع الثاني: دور التدريب في تحسين الكفاءة الجماعية (خضير، 2013، الصفحات 223-229)

• كما عرفنا سابقا أن الكفاءة الجماعية هي مهارات عملية خاصة بفريق العمل لا عضو بفرده ، حيث يقوم التدريب بدوره إلى رفع وبناء كفاءة فريق العمل بشكل صحيح وسريع في المؤسسة وذلك من خلال قيام المدربين بتجميع كامل الفريق ووضع خطط تدريبية لكافة أعضاء الفريق . ويتم تطبيقها بشكل صحيح ونظامي لتطوير من جدارة الفريق.

• التدريب يوجه نحو تحقيق الحاجات الفردية التي تدعم أداء فريق العمل مبدع وناجح ، ويساعد التدريب باستخدام الجدارة أعضاء الفريق على تحقيق الأداء الأمثل.

• التدريب على أساس الفريق يحتاج إلى فكر متجانس بين أعضاءه . والذي يمكن أن يصبح نوع من التفكير الجماعي فان طبيعة الفرق تنزع إلى أن تكون أفضل بفضل ترابط المجموعة، وليس بسبب أداء فردي.

الفرع الثالث : دور التدريب في تحسين الكفاءة الإستراتيجية

• التدريب كان يستخدم في تزويد الموظف بالمهارات الفنية ، وذلك ليس كافيا بسبب ضرورة أن تتوافق المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة وزيادة الاهتمام بتحسين جودة المنتجات ورغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة . (خبراء، 2007م، صفحة 115)

• يعمل التدريب إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

• يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية منظمة في بيئة . (علي و ديب، 2009، الصفحات 43-44)

المطلب الثاني : دور التدريب في تنمية الكفاءة البشرية (حمود، 2018/2017، صفحة 47)

يجب أن نفرق بين التدريب والتنمية، حيث نلاحظ أن التدريب يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة. بينما تتعلق تنمية الكفاءات بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية ، وتوجه دائما نحو المدراء .

ونلاحظ أن مالكولم بيل يعتبر التدريب كجزء من تنمية كفاءات الموارد البشرية ،التي تعتمد على عدة أساليب من بينها التدريب، كما يرى الباحث أن كلمتي تدريب وتنمية تشكلان معا مصطلح مركب هو التدريب والتنمية ، الذي يستخدم للتعبير عن مفهوم تنمية الكفاءات، يعتبر أن التدريب احد سبل التنمية.

وجاء في تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية أن التدريب والتنمية هو فرع من فروع إدارة الموارد البشرية ، يهتم بتقييم وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف ، المهارات، الاتجاهات) من خلال برامج تعليمية تجعلها قادرة على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بأكثر فعالية.

مما سبق نلاحظ أن تنمية الكفاءات مفهوم حديث مقارنة بمفهوم التدريب، ورغم ذلك يوجد تداخل كبير بينهما، الأمر الذي يصعب الأمر بينهما، إلى درجة استخدام المصطلحين كمترادفتين أحيانا ، وكمصطلح مركب من كلمتين أحيانا أخرى ، خاصة وأن التدريب يمثل إحدى طرق تنمية كفاءات الموارد البشرية .

المطلب الثالث: أهمية التدريب في تحسين الكفاءة البشرية (هلال محمد، 2000، صفحة 53)

تكمن أهمية التدريب في تحسين الكفاءة البشرية فيما يلي :

- في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها .
- تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية ، وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات .
- زيادة الإنتاجية من خلال الوضوح في الأهداف ، وطرق انسياب العمل ، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم.
- تطوير مهارات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا لهذا الفصل للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب والكفاءة البشرية نستنتج ما يلي :

- التدريب يعرف على أنه النشاط المخطط الهادف إلى التنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين. من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة . وكذلك يلعب التدريب دورا حيويا في أي مؤسسة فهو وظيفة أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعتها .

- أن الكفاءة أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات والسلوك الأفراد والمجسدة ميدانيا .حيث أصبح البحث عن الكفاءات ،تطويرها وتسييرها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من التعقيدات وتغييرات السريعة، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر العامل أساسي لنجاح المؤسسات ،إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الأداء.

- توجد علاقة بين التدريب وكفاءة البشرية إذ يعمل على تحسينها وتنميتها من خلال تطوير مهارات الأفراد وخلق لهم ظروف مناسبة في مكان العمل وتعليم العاملين بما هو مطلوب منهم لزيادة في الإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها المطلوبة.

و في الأخير نستنتج لتحسين كفاءة البشرية في أي مؤسسة لابد من القيام بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية مناسبة مع تحديد متطلبات الدورة التدريبية ، تنفيذ البرامج وأخيرا تقييمها .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب - بسكرة

تمهيد:

بعدها تم العرض الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق الذي تم تخصيصه لإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التدريب والكفاءة البشرية ، حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مطاحن الكبرى للجنوب فرع بسكرة حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات ، ومن أجل دراسة تأثير التدريب بأبعاده على تحسين الكفاءة البشرية استعنا باستبيان spss موزع على عينة من عمال المؤسسة، حيث قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الإحصائي والذي يمكننا من اختبار الفرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على صحتها من عدمها .

في النقاط الموالية من هذا الفصل نتناول، تقديم المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة في مبحث، وفي

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة-

في هذا المبحث قمنا المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة- من خلال تعريفها وهيكل التنظيمي ووحدات المؤسسة الخاصة بها وأهميتها ومختلف أهدافها.

المطلب الأول:التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب135 مليون دينار، أنشئت في إطار شراكة جزائرية إماراتية، تقع المؤسسة في بلدية أوماش ، دائرة أورلار، ولاية والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية : القمح بالنوعية "الين والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم(12-93)، تتربع المؤسسة على المساحة الإجمالية تقدر ب 54225م² ، تمثل المساحة المغطاة 4920م² مقسمة بين وحدة الفرينة والدقيق ب2850م² ووحدة الكسكسي ب2070م² .

وفي 4 جوان 2007 ، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تحتوي المؤسسة على أربع وحدات وهي:

- وحدة إنتاج السميد والفرينة: وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى في

أكتوبر 2000، ثم شرعت المؤسسة في تجهيز وتركيب آلات ومعدات الإنتاج في منتصف 2002، لتنتقل

بعدها مباشرة في الإنتاج بشكل رسمي يفي مارس 2003 وهي الوحدة محل الدراسة.

- وحدة الكسكسي: ونشاطها هو إنتاج الكسكسي ، حيث بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في 2001، أما

الانطلاقة الفعلية للإنتاج فكانت في سنة 2003.

- وحدة الاستيراد والتصدير: للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام ، لكنها ركزت نشاطها على الاستيراد

القمح بنوعية الصلب واللين بالدرجة الأولى وتوزيعه وذلك لهدف التنازل لوحدة السميد والفريشة ، ومن أجل بيعه في السوق الجزائرية.

- وحدة صوامع تخزين الحبوب: وهي قيد الانجاز وعند نهاية الأشغال ستكون الوحدة مجهزة أيضا ب:

بالعتاد الخاص بتفريغ البواخر ، الشحن ، التخزين ، وتحويل الحبوب ، وتتواجد هذه الوحدة بميناء جن جن

بجيجل ،حيث يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا عند دخوله حيز الاستغلال ، ويبلغ عدد هذه

الصوامع 18 صومعة بطاقة التخزين 160000طن، ومساحة مغطاة للتخزين 25000طن في المرحلة الأولى،

وبرمجت توسعته في مرحلة الثانية وذلك بانجاز 09 صوامع التخزين على مساحة تقدر ب 906 هكتار مؤجرة

بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء جن جن .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة-

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

الفرع الأول: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة ، كون منتجاتها أساسية، وتتوجه إلى

فئات واسعة من المستهلكين ، ونقوم بتقديم مستوى عالي من الجودة تمكنها من منافسة المنتجات الأخرى وهذا

راجع للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

تبرز أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال:

- تعتبر منتجاتها أساسية وضرورية للمستهلك.

- تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق

- توفر مناصب شغل وبالتالي تساهم في امتصاص جزء من البطالة.

- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن ، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير ، مع التركيز على جانب المنافسة والزبون ، ومن بين هذه الأهداف نجد :

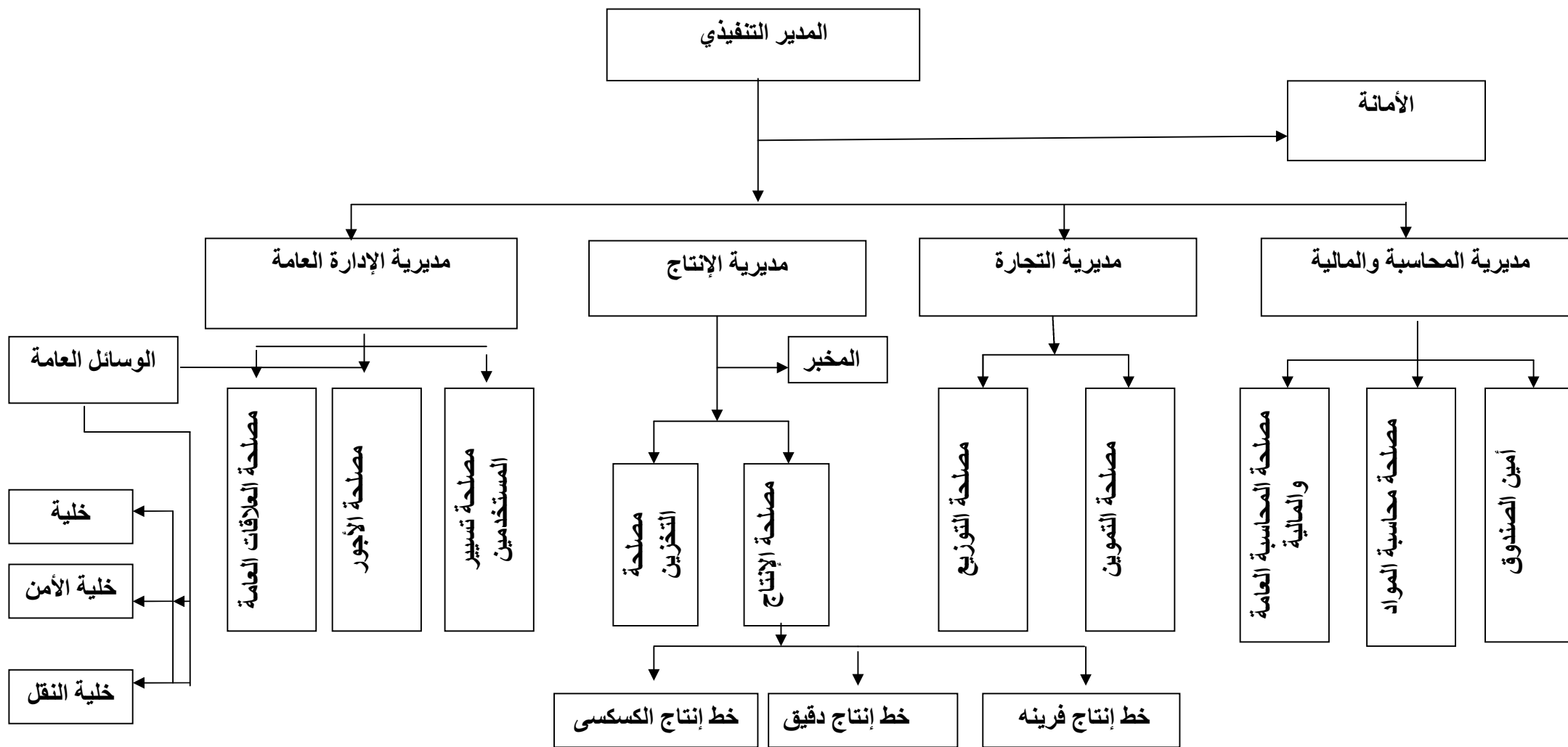
- وضع سياسة إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.
- تسعى إلى اكتساب موقع الريادة في مجال نشاطها .
- تخفيض التكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

(المصدر : استنادا لوثائق المؤسسة)

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة -

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :

الشكل رقم(5) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب



تتمثل مهام هذا التنظيم فيما يلي :

1-المدير التنفيذي : مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا ، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات

المناسبة ، كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2-لأمانة العامة : مكلفة التسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات

الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح ، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

3- مديرة الإدارة العامة : تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية :

أ- مصلحة الوسائل العامة : تعمل على تموين مستلزمات المؤسسة المختلفة (وسائل النقل ، عتاد

والمعدات ... الخ) ، وتقوم بالمهام التالية :

- الصيانة : تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، من

خلال : الصيانة الميكانيكية ، الصيانة الكهربائية.

- خلية الأمن: مهامها الحرص على أمن المؤسسة ، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات

وحمولتها فارغة ومعبأة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع كمية المدونة في وصل المواد .

- خلية النقل : تحرص على تأمين واستقبال الطلاب خاصة بالشراء وإيصال العينات الممنوحة

للزيائن ونقل عمال المؤسسة .

ب- مصلحة تسيير المستخدمين : هذه مصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى

نهاية العقد وتوظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ، ومراقبة العمال .

ج- مصلحة الأجور : تقوم بإعداد الأجور ، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .

د- مصلحة العلاقات العامة : تقوم بجميع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل : صندوق

الضمان الاجتماعي ، مركز السجل التجاري... الخ .

4- مديرية المحاسبة العامة والمالية : تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة ،

وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية :

أ- مصلحة المحاسبة العامة والمالية :

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية (الميزانية العمومية ، جدول حسابات النتائج) .

- تحليل وتقييم الانحرافات .

- مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين .

- تأمين ومراقبة تنفيذ مجموع عمليات الخزينة .

ب- مصلحة محاسبة المواد : تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج) ، وإنشاء

كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع وإعداد التقارير الشهرية للنشاط .

ج- أمين الصندوق : يقوم بتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة وكذا تسديد أجور العمال وقبض

المداخيل النقدية للمؤسسة .

5- مديرية التجارة : تضم مصلحة التأمين والتوزيع :

- مصلحة التأمين والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عدة حيث تبدأ مهامها من مصلحة التجارة التي

ترسل المعلومات اللازمة والخاصة للزبائن ، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام

بالعمليات الحسابية ، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي والذي توضح فيه خروج البضاعة ، ثم

إرساله إلى مدير الإنتاج ، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف ، حيث تصدر إليهم

الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها ، ومن بين الوصلات المستعملة في هذه المصلحة نجد :

- وصل الدفع : وثيقة تثبت إيداع المبلغ ، تسلم من عند أمين الصندوق.

- وصل التسديد : وثيقة تثبت قيمة المبلغ التسديد ، تسلم من قبل مصلحة التجارة .

- وصل الاستلام : وثيقة تثبت عملية استلام البضاعة .

- وصل الخروج :وثيقة تسمح بخروج البضاعة من المؤسسة .
- كشف العملاء : وهي وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط ، تثبت فيها كمية البضاعة المأخوذة وكم دفعوا نقدا .
- 6-مديرية الإنتاج : تشرف على الإنتاج من حيث الجودة والمراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم ب:
 - تعريف سياسة المنتج ، تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج ، المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي .
 - ويدرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية : مصلحة الإنتاج ، مصلحة التخزين ، المخبر.
 - المخبر: يعمل المخبر على مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعية) وكذا المنتج النهائي ، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية ، ولدى للمخبر مطحنة صغيرة تجريبية تتضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وهذا لغرض:
 - إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية .
 - إمكانية التخزين .
 - مصلحة التخزين: تتمثل مهامها في تخزين المنتجات نصف المصنعة، والمنتجات النهائية في الصوامع والأماكن المخصصة .
 - مصلحة الإنتاج : تعمل على حسن سير العملية الإنتاجية من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج ، وتقوم باستقبال المواد الأولية ، استقبال الأكياس ، تخزين وتصريف المنتج ، وزن القمح المصفى لمعرفة وزن الفضلات المصفاة... الخ .

- تشكيلة منتجات المؤسسة :

لقد دخلت المؤسسة بتشكيلة واسعة من المنتجات ، تظم كل واحدة منها عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها ، لكي تستجيب لشريحة واسعة من العملاء ، ويوضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(2)

تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة

المنتج	النوع	سعة الكيس
الفرينة	عادية (الخبز)	50/25 كغ
	ممتازة	50/25/10/05/02/01 كغ
	خشن	25 كغ
	عادي	25 كغ
	ممتازة	25/10/05 كغ
	سمولات	25 كغ
النخالة		100/40 كغ

المصدر: (من إعداد الطالبة اعتماد على وثائق مصلحة الإنتاج)

- النخالة تعتبر منتج ثانوي ينتج عن مخلفات إنتاج الدقيق والفرينة ، ويوجد هذا المنتج إلى مربي

الحيوانات أساسا ويعتبر كعلف أساسي لتغذيتها ، وعمليا لا تتحكم المؤسسة في كمية إنتاج هذه

المادة كونها ترتبط بإنتاج الدقيق والفرينة .

المبحث الثاني: إجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات ، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ، وبفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة ، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح ، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة ، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام الإجراءات .

المطلب الأول : إجراءات المنهجية للدراسة

الفرع الأول : عينة الدراسة

العينة هي مجموعة من جزئية من المجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم النتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة .

من بين مجتمع الدراسة المتمثل في كافة عمال المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم حوالي 198 عامل تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 عاملا ، وبعد تطبيق الأداة استعدنا 10 من 50 الموزعة صالحة للتحليل والباقية تم إلغائها نظرا لعدم اكتمال البيانات وكذا وجود تناقضات في الإجابات .

الفرع الثاني : تقنيات جمع بيانات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1-المقابلة : تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات ، يستعان بها في

تشخيص لتحديد أساليب كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وإزالة أي غموض ، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض العمال من أجل جمع المعلومات

اللازمة التمام الدراسة .

2- الاستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة ، ولكشف العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي للموظفين ، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة .
 أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستبيان هي أسئلة مغلقة وهذا من أجل الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها ، ولقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء بعض الأخر ، لتصاغ في النهاية على بناء الملاحظات السابقة بالدقة ولوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

في هذا المطلب سنتطرق إلى ثبات أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، وصف عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات .

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع معلومات موضوع الدراسة قصد تحديد دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية في المؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب ، من خلال ما يلي :

أولاً : ثبات أداة الدراسة : يقصد بالثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على إجابته دون التغيير أو أن تعطي هذه الاستبيانية نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط ، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها ، وعدم تغييرها بشكل كبير ، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، ويتم التحقق من ثبات استبانة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ .

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الاستبيان ، وكانت

النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (3) : معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (التدريب)	25	0.932
متغير التابع (الكفاءة البشرية)	15	0.828
المعامل الكلي	40	0.939

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

يلاحظ أن قيمة معامل ألفا تراوحت بين (0.828 و 0.932) لكل متغير من متغيرات الاستبانة ، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراته إلى (0.939) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، والاستبانة في صورتها النهائية ، وقابلة للتوزيع ، وبذلك تم التأكد من صدقها وثباتها ، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

ثانيا : اختبار التوزيع الطبيعي :

من أجل القيام باختبار الفرضيات ، تم إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف، الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الجدول رقم (4) : اختبار التوزيع الطبيعي

Test de kolmogorov-smirnov			
Z	N	Sig	
0.662	40	0.773	التدريب
1.057	40	0.213	الكفاءة البشرية

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (spss)

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع للتوزيع الطبيعي .

الفرع الثاني: وصف عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على الموظفين والموظفات في المؤسسة محل الدراسة ، وفي ما يلي عرض لخصائص عينة المتحصل عليها .

1- الجنس : تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات ، والنسب المئوية لوصف نوع العينة ،

كما يوضحه الجدول التالي :

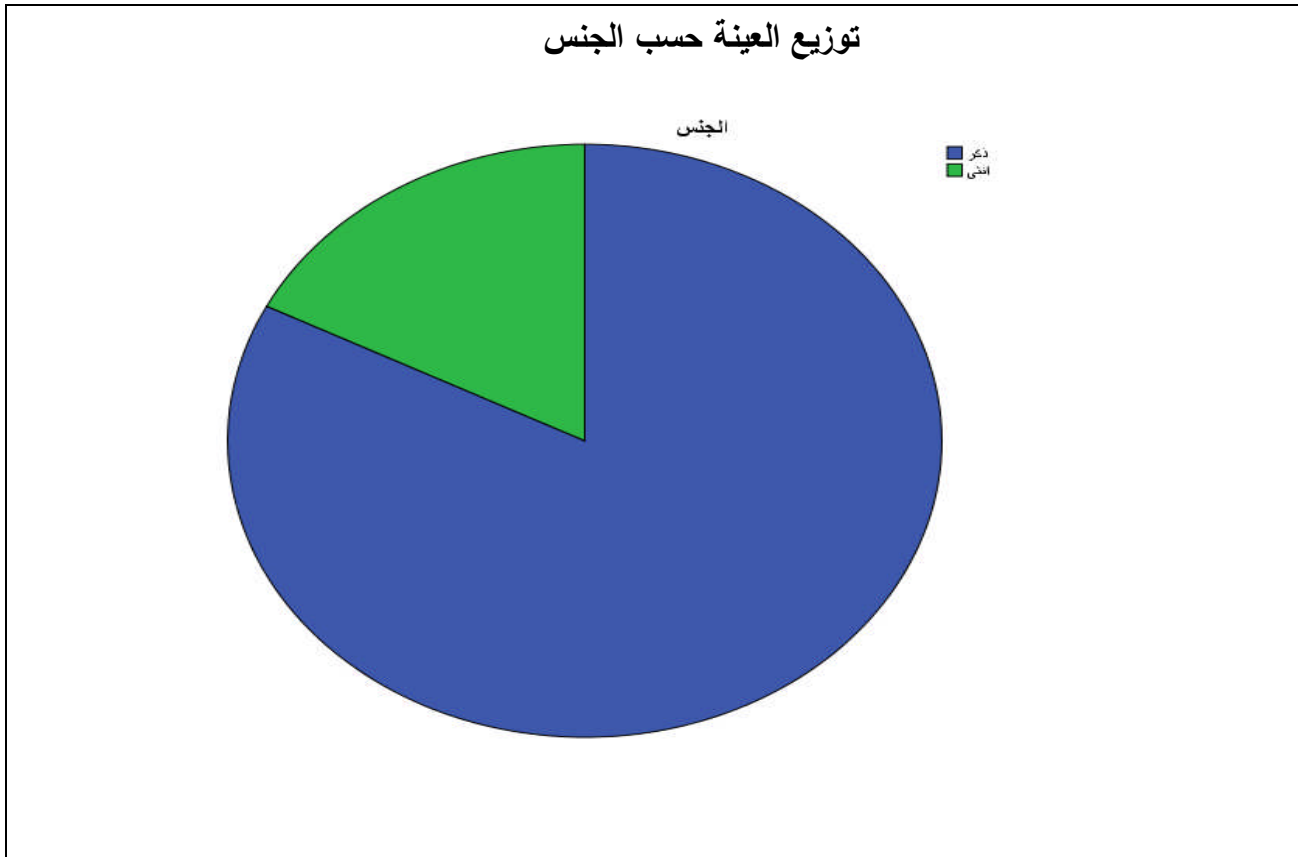
جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	تكرار	النوع
82.5%	33	ذكر
17.5%	7	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (Spss)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي :

شكل رقم(6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Spss)

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد العينة من الذكور، حيث تقدر نسبتهم ب 82.5% مقارنة بالإناث، حيث تبلغ نسبتهم ب 17.5%، بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة النوع الذكري، نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة تتطلب مجهودا شاقا وكبيرا لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور .

2- العمر:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات ، والنسب المئوية لوصف عمر أفراد العينة ، كما هو

موضح في الجدول التالي :

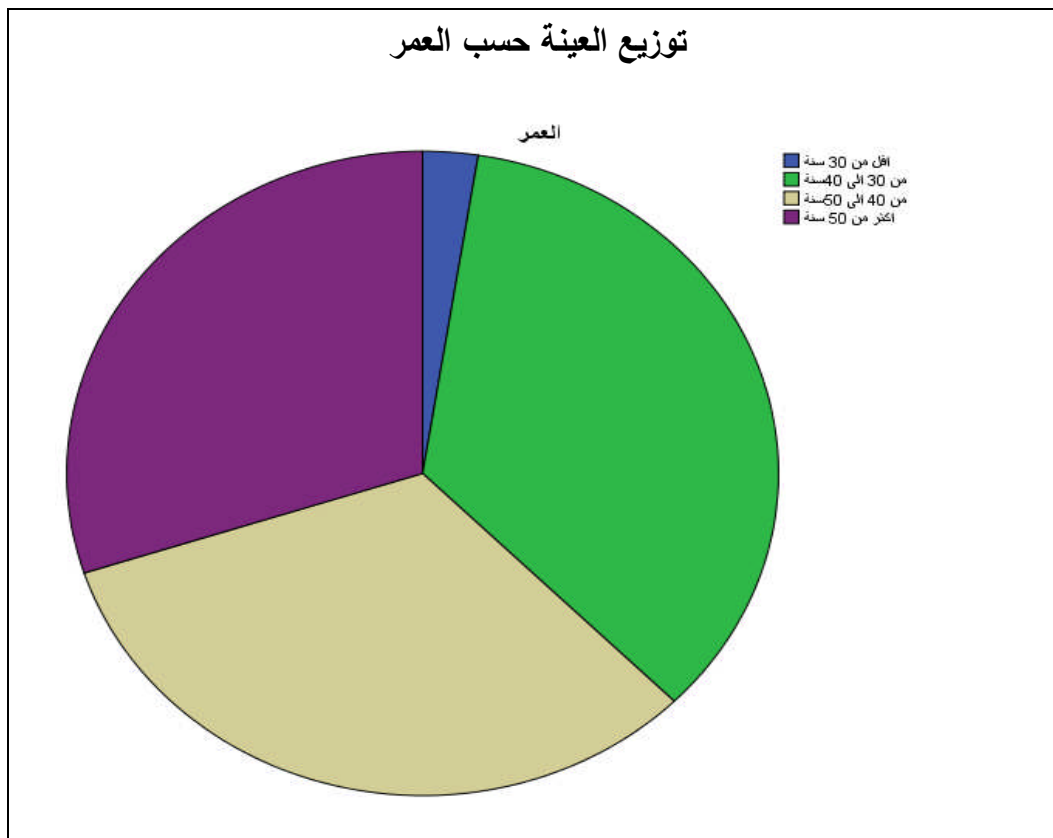
الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	النوع
2.5%	1	أقل من 30 سنة
35%	14	من 30 إلى 40 سنة
32.5%	13	من 40 إلى 50 سنة
30%	12	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة مع اعتماد على مخرجات (Spss)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف أفراد العينة حسب العمر بالشكل التالي :

الشكل رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة لاعتتماد على مخرجات (Spss)

يلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن أكثر أفراد من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بالنسبة 35%، وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية والنشاط، تليها نسبة أكثر من أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة) بالنسبة 32.5%، في حين تقل نسبة الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 50 سنة) إلى 30% وكانت أقل نسبة للأفراد (أقل من 30 سنة) ب 2.5%، ومن هنا نستنتج أن معظم العمال محل الدراسة من فئات شبابية.

3- المستوى التعليمي :

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف المستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول التالي :

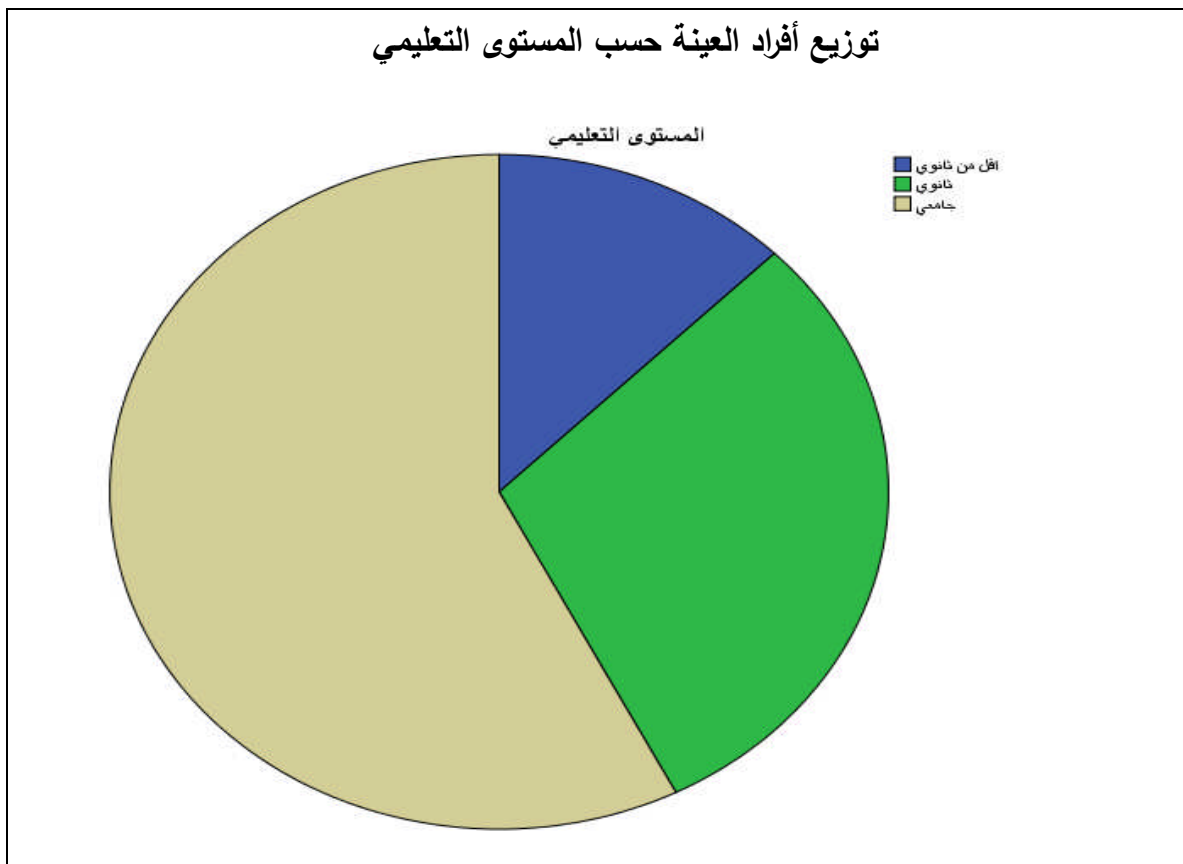
جدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	النوع
12.5%	5	أقل من الثانوي
30%	12	ثانوي
57.5%	23	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (Spss)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كالتالي :

الشكل رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (Spss)

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة مستوى جامعي بنسبة 57.5% ، تليها في المرتبة الثانية مستوى ثانوي بنسبة 30% ، وفي المرتبة الثالثة مستوى أقل من الثانوي بنسبة 12.5% نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هو ذو مستوى الجامعي .

4- الخبرة المهنية:

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات ، والنسب المئوية لوصف خبرة أفراد العينة محل الدراسة ، كما هو موضح في الجدول التالي :

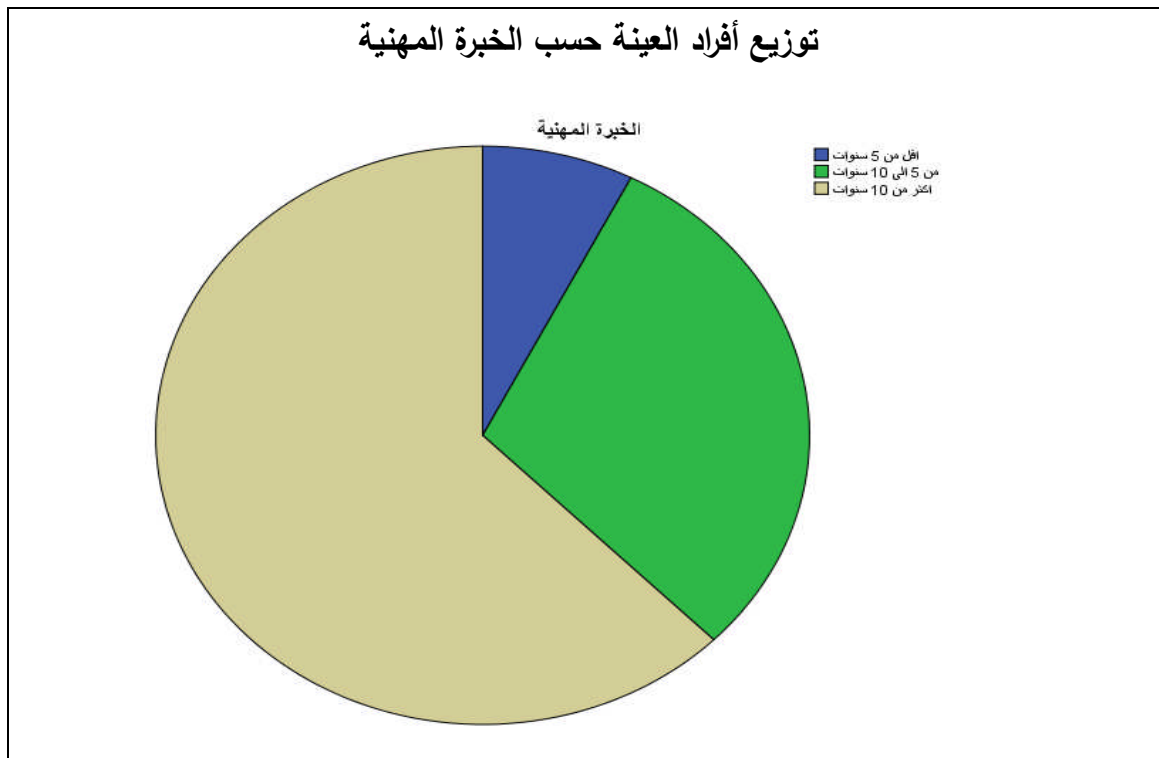
جدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	النوع
%7.5	3	أقل من 5 سنوات
%30	12	من 5 إلى 10 سنوات
%62.5	25	أكثر من 10 سنوات
%100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (Spss)

يمكن تمثيل النسب المئوية لوصف أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالشكل التالي :

الشكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد بمخرجات (Spss)

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد من أصحاب الخبرة المهنية التي (أكثر من 10 سنوات) بالنسبة 62.5% ، تليها نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بالنسبة 30% ، وبعد ذلك تليها (اقل من 5 سنوات) من أصحاب الخبرة المهنية بالنسبة 7.5% ، ومنه نقول أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة ذات خبرة عالية .

الفرع الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يتناول الفرع ما تم توصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات ، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي .

أولاً :الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب في المؤسسة محل الدراسة

تمثل الجدول الموالي نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة للتدريب ، والذي تم إعداده بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (9) : مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة مع اعتماد على الدراسات السابقة

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية ، حيث تمنح لدرجة 5 للإجابة على (موافق بشدة)

والدرجة 4 لإجابة على (موافق) ، والدرجة 3 على الإجابة (محايد) ، والدرجة 2 على الإجابة (غير

موافق) ، والدرجة 1 على الإجابة (غير موافق بشدة) .وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على

درجة الأهمية وفق الجدول أدناه.

جدول رقم (10) : درجة الاستجابة وفق للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60-1.81)
متوسط	(3.40-2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(5.00-4.21)

المصدر : من إعداد الطالبة مع الاعتماد على الدراسات السابقة

جدول رقم (11) : تحليل العبارات لأبعاد التدريب

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.5800	1.10365	4	مرتفع
1	يتم تحديد احتياجات التدريبية بشكل مسبق.	3.15	1.442	5	متوسط
2	يتم تحديد احتياجات الموظفين من المهارات والمعارف التي يحتاجونها .	3.83	1.059	2	مرتفع
3	تسعى المنظمة إلى تحديد احتياجات من أجل تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل .	3.92	1.047	1	مرتفع
4	تمثل عملية تحديد الاحتياجات لتحليل	3.30	1.471	4	متوسط

				عوامل القوة والضعف لدى المتدرب .
مرتفع	3	1.436	3.70	5 تتمثل الاحتياجات التدريبية عنصر فعالا لتقويم أداء الوظيفي للعاملين .
مرتفع	3	0.89986	3.6500	التخطيط
مرتفع	3	1.067	3.88	6 تكون أهداف التدريب واضحة
متوسط	5	1.319	2.95	7 أهداف التدريب تتوافق مع احتياجات الفعلية.
مرتفع	1	0.871	4.10	8 تحدد الخطط التدريبية لمعالجة وتحسين كفاءة البشرية.

متوسط	4	1.296	3.25	9 تختار المنظمة المدربون على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.
مرتفع	2	0.944	4.08	10 اهتمام بتحقيق أهداف تدريبية أحد العوامل استمرار ونجاح المنظمة.
مرتفع	5	0.95164	3.4050	التنفيذ

متوسط	2	1.309	3.33	11 يتم اختيار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .
متوسط	4	1.271	3.23	12 هناك إرشادات متعلقة بسير برنامج التدريب .
متوسط	5	1.387	3.22	13 يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب.
مرتفع	1	1.000	3.98	14 تقوم الإدارة بمحاسبة الغير ملتزمون من الموظفون بحضور الدورات.
متوسط	3	1.358	3.27	15 تلتزم المنظمة بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربون إلى مكان التدريب .
مرتفع	2	0.79998	3.9050	التقييم
مرتفع	1	1.099	4.15	16 يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه
مرتفع	5	1.279	3.43	17 يتم الكشف عن أي انحرافات في عملية التدريبية بشكل سريع والي .
مرتفع	4	0.841	3.90	18 يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.

مرتفع	2	0.832	4.03	19	تقوم المنظمة باختبار معرفة والمهارات المكتسبة في نهاية برنامج التدريب .
مرتفع	3	0.947	4.03	20	سهم البرنامج التدريبي في زيادة معرفة المتدربين لمجال عملهم .
مرتفع	1	0.74886	3.9350	فعالية التدريب	
مرتفع	5	1.181	3.70	21	ترتفع الروح المعنوية لموظفي المنظمة بعد عودتهم من التدريب.
مرتفع	1	0.984	4.18	22	يحقق التدريب العائد المرغوب وهو رفع وتحسين كفاءة الموظفين.
مرتفع	3	1.090	3.88	23	يحقق التدريب في المنظمة إلى زيادة حجم الإنتاج .
مرتفع	2	0.846	4.05	24	يعمل التدريب في المنظمة إلى تحسين نوعية الإنتاج .
مرتفع	4	1.159	3.87	25	يساهم البرنامج التدريبي للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي الفعلي .

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات البرنامج(Spss)

- تفسير نتائج الجدول رقم (11) :

1 - فعالية التدريب : من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن بعد فعالية التدريب جاء بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.9350)

بانحراف معياري قدره (0.74886) ، ووفق لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبول مرتفع أيضا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70-4.14) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.984-1.181). مما يدل على أن التدريب يؤثر على كفاءة العمال في المؤسسة لانجاز أعمالهم اليومية ، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العمال وتحسين نوعية النتائج وزيادة حجمه ورفع الأداء الفردي والجماعي الفعلي .

2- التقييم: يتضح من الجدول رقم (11) أن بعد التقييم جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9050) بانحراف معياري قدره (0.79998) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة القبول مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.43-4.15) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.099-1.279) . منه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تقييم البرنامج التدريبي مجرد انتهائه للكشف على أي انحرافات بشكل سريع ومدى استفادة المتدربين من البرنامج واختبارهم على المعرفة والمهارة المكتسبة.

3- التخطيط: يتضح من الجدول رقم (11) أن بعد التخطيط جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد العينة البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6500) بانحراف معياري قدره (0.89986) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً متوسطاً ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.95-4.10) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.871-1.319) . نستنتج أن تحدد الخطط التدريبية من أجل معالجة وتحسين الكفاءة البشرية في المؤسسة .

4- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتضح من الجدول رقم (11) أن بعد تحديد الاحتياجات التدريبية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (3.5800) بانحراف المعياري قدره (1.10365) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على العبارات هذا البعد تشكلا قبولا متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.15-3.92) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.047-1.442) . مما يدل على أهمية مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال في المؤسسة وأساسية في عملية التدريب ، وان المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية من اجل تغيير سلوك العمال نحو الأفضل .

5- التنفيذ : يتضح من الجدول رقم (11) أن بعد التنفيذ جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة البحث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4050) بانحراف معياري قدره (0.95164) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن المتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على العبارات هذا البعد تشكلا قبولا متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.22-3.98) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.000-1.319). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر ما هو يلزم خلال تنفيذ عملية التدريبية من وسائل لنقل المتدربون محل التدريب ومحاسبة الغير ملتزمون بحضور الدورات

وتأسيسا ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد لمستوى التدريب بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة جاءت مرتفعة لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط إجاباتهم عن أبعاد التدريب (3.6950) وانحراف معياري قدره (0.71564) هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة بتدريب العمال لوعيتها بمدى تأثيره على كفاءتهم.

ثانيا : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للكفاءة البشرية في المؤسسة محل الدراسة

يمثل الجدول الموالي نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة المختارة للكفاءة البشرية ،والذي تم إعداده

. (spss البرنامج الإحصائي)

جدول رقم (12) : تحليل لعبارات أبعاد الكفاءة البشرية

الرقم	فقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	المعرفة	3.5700	0.78779	3	مرتفع
1	تهتم مؤسستكم بتجديد المعرفة واستخدامها وتميئتها.	3.23	1,271	4	متوسط
2	تعمل المؤسسة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري.	3.22	1,209	5	متوسط
3	توفر مؤسستكم المناخ الملائم لاستفادة من المعارف المتاحة.	3.55	1,108	3	مرتفع
4	تحفز المؤسسة الأفراد الاستفادة من المخزون المعرفي لتطوير كفاءاتهم.	3.95	0,986	1	مرتفع
5	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب المعارف والخبرات الجديدة.	3.90	1,008	2	مرتفع
	المهارة	3.6350	0,73852	2	مرتفع
6	تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كعصف ذهني .	3.28	1,320	5	متوسط
7	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين لديها وتسعى دوما إلى تطويرها.	3.88	0,911	1	مرتفع

مرتفع	4	1,215	3.60	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة	8
-------	---	-------	------	--	---

مرتفع	2	1,193	3.75	تتمتع كفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل.	9
-------	---	-------	------	---	---

مرتفع	3	1,163	3.68	قدرة العاملين على تشخيص نقاط ضعف والقوة في المؤسسة.	10
-------	---	-------	------	---	----

مرتفع	1	0,83334	3.9700	السلوك	
-------	---	---------	--------	---------------	--

مرتفع	4	1,150	3.90	التدريب يساعدكم على تنمية وتحسين مهاراتكم وتحسين أدائكم .	11
-------	---	-------	------	---	----

مرتفع	3	1,050	3.97	يعمل التدريب على رفع ثقة العاملين لانجاز أعمالهم بأكمل وجه .	12
-------	---	-------	------	--	----

مرتفع	2	0,847	4.00	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب .	13
-------	---	-------	------	--	----

مرتفع	1	0,871	4.10	يحرص العاملون على استخدام إمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية.	14
-------	---	-------	------	--	----

مرتفع	5	1,114	3.88	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تساعد على ابتكار أساليب جديدة في العمل .	15
-------	---	-------	------	--	----

المصدر : من إعداد الطالبة مع اعتماد على مخرجات البرنامج (SPSS)

- تفسير نتائج الجدول رقم (12):

1- السلوك : من خلال الجدول رقم (12) تبين أن هذا البعد " السلوك " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد بلغ (3.9700) بانحراف معياري قدره(0.83334) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول مرتفعة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.88-4.10) بانحراف معياري (0.871-1.114). مما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالسلوك العمال بعد التدريب لإمكانهم على حل المشاكل العملية وحرصهم على استخدام إمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة عالية.

2- المهارة: من خلال الجدول رقم (12) تبين أن هذا البعد "المهارة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد بلغ (3.6350) بانحراف معياري قدره (0.73852) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً ما بين المتوسط والمرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.28-3.88) بانحراف المعياري (0.911-1.320) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمهارات العمال وتسعى دوماً إلى تطويرها والاستفادة منها .

3- المعرفة: من خلال الجدول رقم (12) تبين أن هذا البعد "المعرف" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد بلغ (3.5700) بانحراف معياري قدره (0.78779)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً ما بين المتوسط والمرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.22-3.95) بانحراف معياري (0.986-1.209)

مما يدل على المؤسسة محل الدراسة تهتم بالمعارف الأفراد وتجديدها وتطويرها و تحفزهم الاستفادة من المخزون المعرفي لتطوير كفاءاتهم.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات أفراد عينة البحث لمستوى الكفاءة البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط إجابتهم عن أبعاد الكفاءة البشرية (3.7250) بانحراف معياري يقدر (0.59785) ، هذه النتيجة تدل على سعي المؤسسة محل الدراسة نحو تحسين كفاءة البشرية وتطويرها .

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات .

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات نموذج الدراسة علو مدى القبول والرفض الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى :

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى (0.05).

من خلال تحليل النتائج تبين ما يلي :

الجدول رقم (13): تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين التدريب والكفاءة البشرية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
التدريب	0.653	0.427	0.412	28.320	0.000

المتغير الثابت(التدريب)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على برنامج SPSS

الجدول رقم (14) : نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.426		0.386	1.708	الثابت
0.000	5.322	0.653	0.103	0.546	التدريب

الكفاءة البشرية (المتغير التابع)

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى Spss

من خلال الجداول رقم (13) و(14) نجد أن التدريب يؤثر بشكل قوي على الكفاءة البشرية حيث بلغ الارتباط بينهما (0.653) ، وهي ما تفسر (42.7) % من الكفاءة البشرية .

كما نلاحظ من خلال تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت (28.320) عند مستوى الدلالة

$$(0.01 > \alpha)$$

وهي أكبر من قيمتها الجدولية، حيث أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي: $Y = 1.708 + 0.546X_1$

حيث X_1 : يمثل التدريب.

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الأولى تكون كما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب

والكفاءة البشرية عند مستوى (0.05).

2- اختبار فرضية الثانية :

H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (15) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	67.670	0.631	0.640	0.800	التخطيط

الثابت (التخطيط)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على برنامج Spss

الجدول رقم (16) : نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.350		0.243	1.784	الثابت
0.000	8.226	0.800	0.065	0.532	التخطيط

الكفاءة البشرية (المتغير التابع)

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على Spss

من خلال الجدول رقم (15 و16) نجد أن تخطيط التدريب يؤثر بشكل قوي على الكفاءة البشرية حيث

بلغ الارتباط بينهما (0.800) ، وهي ما تفسر (64) % من الكفاءة البشرية .

كما نلاحظ من خلال تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت (67.670) عند مستوى الدلالة

(0.01>α)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية، حيث أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y=1.784+0.532 X_2$$

حيث X_2 : يمثل تخطيط التدريب

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الثانية تكون كما يلي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى (0.05).

3- اختبار الفرضية الثالثة:

H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وسلوك الأفراد في المؤسسة عند مستوى (0.05).

الجدول رقم (17) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تخطيط التدريب وسلوك الأفراد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
التخطيط	0.828	0.686	0.678	82.958	0.000

المتغير الثابت (التخطيط)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

الجدول رقم (18) : نتيجة تحليل الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.171	0.316		3.701	0.001
التخطيط	0.767	0.084	0.828	9.108	0.000

سلوك الأفراد (المتغير التابع)

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى Spss

من خلال الجدول رقم(17و18) نجد أن تخطيط التدريب يؤثر بشكل قوي على سلوك الأفراد حيث بلغ الارتباط بينهما (0.828) ، وهي ما تفسر (68.6) % من السلوك .

كما نلاحظ من خلال تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت (82.958) عند مستوى الدلالة $(0.01 > \alpha)$

وهي أكبر من قيمتها الجدولية، حيث أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 1.171 + 0.767 X_2$$

حيث: X_2 تمثل تخطيط التدريب .

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الثانية تكون كما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط

التدريب سلوك الأفراد عند مستوى (0.05).

4- اختبار فرضية الرابعة :

H_4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب ومهارة الأفراد في المؤسسة عند مستوى

(0.05) .

الجدول رقم (19) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج بين تنفيذ التدريب ومهارة الأفراد

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	22.663	0.357	0.374	0.611	التنفيذ

المتغير الثابت (التنفيذ)

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى Spss

الجدول رقم (20) : نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.739		0.352	2.020	الثابت
0.000	4.761	0.611	0.100	0.474	التنفيذ

مهارة الأفراد (المتغير التابع) Spss المصدر : من إعداد الطالبة استنادا

إلى من خلال الجدول رقم (19 و20) نجد أن تنفيذ التدريب يؤثر بشكل قوي على مهارة الأفراد حيث بلغ الارتباط بينهما (0.611) ، وهي ما تفسر (37.4) % من المهارة .

كما نلاحظ من خلال تحليل التباين ANOVA أن قيمة F بلغت (22.663) عند مستوى الدلالة ($0.01 > \alpha$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ، حيث أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y=2.020+ 0.474X_3$$

حيث X_3 : يمثل تخطيط التدريب .

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الثانية تكون كما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب مهارة الأفراد عند مستوى (0.05).

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وبناء على استجابات مجتمع الدراسة والنتائج المتحصل عليها نستنتج أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة البشرية بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة .

خلاصة الفصل :

من خلال معاينتنا للمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 40 عامل من خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن الاستنتاج أن للتدريب حيز مهم ضمن اهتمامات الفئة العمالية في هذه المؤسسة وهو ما يظهر الأثر الواضح للتدريب ودوره البارز الذي يأتي من خلال الدورات التدريبية المكثفة إذ يظهر بان الأداء المتناسق في المؤسسة فيما بين الوظائف المختلفة وبالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم خدمة أو إنتاج أو غيرها فالتدريب المنتظم والمنسق يمكن من تحسين الأداء على مستوى إدارة الموارد البشرية على المؤسسة ككل.

الخاتمة

التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وضمانا لنجاحها ، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات العملية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية فعالة ، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية التدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة السريعة فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ التدريب و أساليب ، وأنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية ، فالمؤسسات تهدف على تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها ، وبأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات ومهارات وقدرات من العاملين وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تخطيط برامج التدريبية مع احتياجات الأفراد والمؤسسات ومتطلبات تكنولوجية والعلمية ، واكتساب الخبرات ، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

* النتائج:

- استنتجنا أن عملية التدريب تمر بمجموعة من المراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ، التخطيط ، التنفيذ ، التقييم . وهذه المراحل تكون متتابعة.
- لاحظنا في المؤسسة أن أهم مرحلة من مراحل التدريب هي تحديد احتياجات التدريبية من أجل تغيير سلوك العمال نحو الأفضل .
- استنتجنا أن في المؤسسة توضع خطط التدريبية من أجل تحسين ومعالجة الكفاءة البشرية ، وأن اهتمام بتحقيق أهداف التدريبية احد عوامل نجاح المؤسسة محل الدراسة.
- استنتجنا أن في المؤسسة تقوم الإدارة بحاسبة الغير ملتزمون من الموظفون بحضور الدورات ، ويتم في مرحلة تنفيذ اختيار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .

- استنتجنا أن المؤسسة تتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه وتقوم أيضا باختبار المعرفة والمهارات المكتسبة في نهاية البرنامج التدريبي .
- استنتجنا أن للتدريب له دورا فعالا في تحسين الكفاءة البشرية بارتفاع روح المعنوية لموظفي المؤسسة بعد عودتهم من التدريب .
- استنتجنا أن المؤسسة تحفز الأفراد للاستفادة من المخزون المعرفي لتطوير كفاءتهم وتلجأ إلى استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف جديدة .
- لوحظ أن المؤسسة تستفيد من أفكار العاملين لديها وتسعى دوما إلى تطويرها والاستفادة منها .
- لوحظ في المؤسسة أن العمال يحرصون على استخدام الموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية .
- لوحظ أن المؤسسة لديها فقر في وسائل النقل والأساليب لتقييم عمالها .
- لوحظ في المؤسسة أن يوجد نقص في إرشادات المتعلقة بسير برنامج التدريبي .
- لوحظ لا يحصل اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب بشكل طبيعي في المؤسسة .
- لوحظ في المؤسسة أنه يوجد خلل في كشف عن أي انحرافات في عملية التدريب بشكل سريع والي .
- لوحظ في المؤسسة أنها لا تعمل على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري .
- لوحظ في المؤسسة عدم تمكين أغلبية الأفراد على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والكفاءة البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وسلوك الأفراد عند مستوى الدلالة (0.05) .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ ومهارة الأفراد عند مستوى الدلالة (0.05) .

* التوصيات :

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم بالاقتراحات التالية :

- توفير أساليب ووسائل نقل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال .
- دعم البرنامج التدريبي بإرشادات المتعلقة بسيره لفهم طريقة الصحيحة .
- حدوث اتصال تام قبل وأثناء عملية التدريب بشكل طبيعي ودوري.
- يجب توفير أساليب الحديثة من أجل الكشف على أي انحرافات في عملية التدريب بشكل سريع والي .
- يجب على المؤسسة بالعمل على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري .
- يجب على المؤسسة تمكين وتدريب العمال من أجل القدرة على استخدام الموارد المتاحة في جميع الأنشطة .

*آفاق الدراسة :

وفي نهاية بحثنا نأمل أن تولي رعاية وأهمية خاصة للتدريب ،لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ، ومع ذلك يبقى المجال مفتوح أمام الباحثين آخرين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد داودي، الفعالية التنظيمية، مركز كتاب الأكاديمي .
2. اسماعيل محمد الصادق. (2014)، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
3. جابر حسنين أحمد. (2015). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ، القاهرة.
4. عبد السلام أحمد عبد المطلب ابراهيم ، (2018) ، أثر البرامج التدريبية على التنمية مهارات العاملين، الريادة لاقتصاديات الأعمال .
5. عبد العزيز زواتي، الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية ، مركز كتاب الاكاديمي .
6. عبد الغني هلال محمد ، (2000) ، مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب (المجلد الثانية) القاهرة، مصر الجديدة: ايتراك للنشر والتوزيع .
7. عبد الفتاح رضوان محمود، (2013) ، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب (المجلد الاولي) ، نصر، القاهرة، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
8. عقلة محمد المبيضين، و اسامة محمد جرادات ، (2012)، التدريب الاداري الموجه بالاداء (المجلد الثانية) ، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
9. علي همام أحمد ، (1971)، تحليل الأخطاء في تعليم اللغات الأجنبية ، لبنان: دار الكتب العلمية.

10. قاسم مقابلة محمد ، (2011) ، التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية (المجلد الأولى) ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

11. القرشي أ.ارزوقي، العزاوي أ.د.نجم، و الحميري أ.د.عباس، ادارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة ، دار اليازوري العلمية.

12. كاضم محمود خضير، (2013)، ادارة المواهب والكفاءات البشرية (المجلد الأولى) ، عمان: ناشرون وموزعون.

13. مجموعة من خبراء، (2007م)، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية .

14. محمد أبو النصر مدحت، (2016)، الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب (المجلد الأولى). النصر، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

15. يوسف دودين أحمد، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

16. Hunsaker phillip L، و Robbins Stephen P. (2011)، التدريب على المهارات الشخصية معايير لادارة الأفراد بالعمل (المجلد الأولى)،(الدكتور سامح عبد المطلب عامر، المترجمون) عمان، الاردن: دار الفكر ناشرون وموزعون .

ثانيا: المذكرات :

17. أبو قاسم الحمدي، (1999-2005)، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات(مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط: جامعة الجزائر .

18. اسية رحيل، (2010/2011)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة .
19. الربيع بوعلوية، (جوان، 2007)، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة(مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.
20. المرابني الغامدي خالد عبد الله، (1434هـ-1435هـ) ، دور التدريب في رفع الكفاءة أداء موظفي القطاع العام (مذكرة ماجستير) ، كلية العلوم الادارية والمالية ، السعودية: جامعة الباحة.
21. تايه مسعود علي، (2012)، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية (أطروحة دكتوراه)، بغداد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية.
22. جابر حسنين أحمد،(2015)، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، القاهرة.
23. حيمر حمود، (2017/2018)، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة(مذكرة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1.
24. سماح صولح ،دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز لبحث العلمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية،2012/2013.

25. عبد الحكيم جري، (2017-2018)، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة دكتوراه)، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيق: جامعة فرحات عباس سطيف-1.

26. علي حسن أبو سلمية باسمه ، (2007م)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة ، غزة: جامعة الاسلامية.

27. لامية بوغريس، (2012/2013)، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.

28. محمد الأمين بن جدو، (2012/2013)، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف1.

29. مقدود وهيبة، (2015/2016)، أسلوب الادارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (مذكرة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.

ثالثا: المقالات:

30. خالد نهاد، و مهدي ابراهيم. (2018). التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة .

31. عواد يونس، (2016)، التدريب وانعكساته في تحسين كفاءة أداء العاملين، مجلة جامعة البحث .

32. كشاط أنيس، و برياش توفيق، (02 ديسمبر، 2017)، التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية وادارة الموارد البشرية .

33. يونس ميا علي، و صلاح شيخ ديب، (15 جانفي، 2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين.

34. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية .

35. تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، (2012). شلف:

جامعة حسيبة بن بوعلي

رابعا: المداخلات:

36. دبي حمودي، ومغشيش كمال، (2006/2005)، الملتقى الاعلامي لمديري الاكماريات، باتنة: دار المربي .

37. عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية،مداخلة في ملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهماتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

38. مداح عرابي الحاج، (2011)، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس :رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	15

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	33	82,5	82,5	82,5
Valid انثى	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
من 30 الى 40 سنة	14	35,0	35,0	37,5
Valid من 40 الى 50 سنة	13	32,5	32,5	70,0
أكثر من 50 سنة	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من ثانوي	5	12,5	12,5	12,5
Valid ثانوي	12	30,0	30,0	42,5
جامعي	23	57,5	57,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
Valid من 5 الى 10 سنوات	12	30,0	30,0	37,5
Valid أكثر من 10 سنوات	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X11	40	3,15	1,442
X12	40	3,83	1,059
X13	40	3,92	1,047
X14	40	3,30	1,471
X15	40	3,70	1,436
احتياجات التدريبية	40	3,5800	1,10365
X21	40	3,88	1,067
X22	40	2,95	1,319
X23	40	4,10	,871
X24	40	3,25	1,296
X25	40	4,08	,944
التخطيط	40	3,6500	,89986
X31	40	3,33	1,309
X32	40	3,23	1,271
X33	40	3,22	1,387
X34	40	3,98	1,000
X35	40	3,27	1,358
التنفيذ	40	3,4050	,95164
X41	40	4,15	1,099
X42	40	3,43	1,279
X43	40	3,90	,841
X44	40	4,03	,832
X45	40	4,03	,947
التقييم	40	3,9050	,79998
X51	40	3,70	1,181
X52	40	4,18	,984
X53	40	3,88	1,090
X54	40	4,05	,846
X55	40	3,87	1,159
فعالية التدريب	40	3,9350	,74886

التدريب	40	3,6950	,71564
Y11	40	3,23	1,271
Y12	40	3,22	1,209
Y13	40	3,55	1,108
Y14	40	3,95	,986

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y15	40	3,90	1,008
المعرفة	40	3,5700	,78779
Y21	40	3,28	1,320
Y22	40	3,88	,911
Y23	40	3,60	1,215
Y24	40	3,75	1,193
Y25	40	3,68	1,163
المهارة	40	3,6350	,73852
Y31	40	3,90	1,150
Y32	40	3,97	1,050
Y33	40	4,00	,847
Y34	40	4,10	,871
Y35	40	3,88	1,114
السلوك	40	3,9700	,83334
الكفاءة البشرية	40	3,7250	,59785
Valid N (listwise)	40		

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,653 ^a	,427	,412	,45846

a. Predictors: (Constant), التدريب

b. Dependent Variable: الكفاءة البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,708	,386		4,426	,000
	التدريب	,546	,103	,653	5,322	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,640	,631	,36320

a. Predictors: (Constant), التخطيط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,784	,243		7,350	,000
	التخطيط	,532	,065	,800	8,226	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 ^a	,686	,678	,47319

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,171	,316		3,701	,001
	التخطيط	,767	,084	,828	9,108	,000

a. Dependent Variable: السلوك

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,611 ^a	,374	,357	,59215

a. Predictors: (Constant), التنفيذ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,020	,352		5,739	,000
	التنفيذ	,474	,100	,611	4,761	,000

a. Dependent Variable: المهارة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم العلوم الاقتصادية.

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية

في إطار تحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات على مستوى كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. والتي نحاول من خلالها معالجة الموضوع "دور التدريب في تحسين الكفاءة البشرية"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات سوف تتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الطالبة: حماني عبير.

الأستاذ المشرف: شنشونة محمد.

السنة الجامعية 2021/2020.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية ، يرجى منكم وضع علامة (x) في الإجابة الصحيحة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى .

2. العمر: اقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة .

3. المستوى التعليمي: اقل من الثانوي ثانوي جامعي .

4. الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات .

المحور الثاني: أبعاد التدريب (المتغير المستقل)

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1-الاحتياجات التدريبية.					
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق.					
2	يتم تحديد احتياجات الموظفين من المهارات والمعارف التي يحتاجونها .					
3	تسعى المنظمة إلى تحديد احتياجات من أجل تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل .					
4	تمثل عملية تحديد الاحتياجات لتحليل عوامل القوة والضعف لدى المتدرب .					
5	تتمثل الاحتياجات التدريبية عنصر فعالا					

					لتقويم أداء الوظيفي للعاملين .
					2-التخطيط.
					6 تكون أهداف التدريب واضحة.
					7 أهداف التدريب تتوافق مع احتياجات الفعلية.
					8 تحدد الخطط التدريبية لمعالجة وتحسين كفاءة البشرية.
					9 تختار المنظمة المدربون على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.
					10 اهتمام بتحقيق أهداف تدريبية أحد العوامل استمرار ونجاح المنظمة.
					3-التنفيذ.
					11 يتم اختيار مكان ووقت التدريب وفق لنوعية البرنامج التدريبي .
					12 هناك إرشادات متعلقة بسير برنامج التدريبي .
					13 يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية قبل وأثناء التدريب.
					14 تقوم الإدارة بمحاسبة الغير ملتزمون من الموظفون بحضور الدورات.
					15 تلتزم المنظمة بتوفير وسائل نقل مريحة لنقل المتدربون إلى مكان التدريب .
					4-التقييم.
					16 يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه

					17	يتم الكشف عن أي انحرافات في عملية التدريبية بشكل سريع والي .
					18	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.
					19	تقوم المنظمة باختبار معرفة والمهارات المكتسبة في نهاية برنامج التدريب .
					20	سهم البرنامج التدريبي في زيادة معرفة المتدربون لمجال عملهم .
						5-فعالية التدريب
					21	ترتفع الروح المعنوية لموظفي المنظمة بعد عودتهم من التدريب.
					22	يحقق التدريب العائد المرغوب وهو رفع وتحسين كفاءة الموظفين.
					23	يحقق التدريب في المنظمة إلى زيادة حجم الإنتاج .
					24	يعمل التدريب في المنظمة إلى تحسين نوعية الإنتاج .
					25	يساهم البرنامج التدريبي للمؤسسة في رفع الأداء الفردي والجماعي الفعلي .

المحور الثالث: أبعاد الكفاءة البشرية (المتغير التابع)

رقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1- المعرفة.					
1	تهتم مؤسستكم بتجديد المعرفة واستخدامها وتنميتها.					
2	تعمل المؤسسة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري.					
3	توفر مؤسستكم المناخ الملائم لاستفادة من المعارف المتاحة.					
4	تحفز المؤسسة الأفراد لاستفادة من المخزون المعرفي لتطوير كفاءاتهم.					
5	تلجأ مؤسستكم استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب المعارف والخبرات الجديدة.					
	المهارة.					
6	تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كعصف ذهني.					
7	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين لديها وتسعى دوماً إلى تطويرها.					
8	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة.					

					9	تتمتع كفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل.
					10	قدرة العاملين على تشخيص نقاط ضعف والقوة في المؤسسة.
						السلوك.
					11	التدريب يساعدكم على تنمية وتحسين مهاراتكم وتحسين أدائكم .
					12	يعمل التدريب على رفع ثقة العاملين لانجاز أعمالهم بأكمل وجه .
					13	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب .
					14	يحرص العاملون على استخدام إمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية.
					15	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تساعد على ابتكار أساليب جديدة في العمل .

شكرا على حسن تعاونكم.