



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

مساهمة تداريب تحسين المستوى بالخارج في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف

عز الدين بوطي

إعداد الطالبة

أمنة زعيم

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر	- د/ نجاة مسمش
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر	- د/ عز الدين بوطي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر	- د/ وردة شناقفر

السنة الجامعية: 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضلته تعالى وما توفيقى إلا بالله.  
أهدي هذا العمل إلى:

✓ أعز الناس وأقربهم إلى قلبي.

✓ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... إلى الذي لم يتهاون يوما

في توفير سبل الخير والسعادة إلى (أبي الموقر).

✓ إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووفرها في كتابه العزيز... إلى ملاكي

في الحياة... إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى القلب

الناصح البياض... إلى من كان دعائها سر نجاحي (أمي الحبيبة).

✓ إلى توأم روحي ورفيقة دربي... إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصافية... إلى شعبة

متقدمة تنير ظلمة حياتي (أختي الغالية إسراء).

✓ إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته... إلى شعبة الذكاء والنور...

إلى قرة عيني... إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة (أحمد).

✓ إلى الروح التي سكنت روحي... إلى فرحة قلبي وسر سعادته... (ط).

✓ إلى جدي وجدتي الغاليين وإلى كل عائلة (زعيم ونحوي)، وكل أقاربي ومن يعرفوني

أدامهم الله لي.

✓ إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء  
إلى ينايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة  
والحزينة سرت... إلى من كانوا معي على طريق الخير والنجاح... إلى من عرفت  
كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم... صديقاتي: شيماء، ياسمين، رانيا، ريان،  
زهرة، حياة، مريم ش، مريم، ليندة، أنفال، لميس، فريال ...

✓ إلى من هم في قلبي ونسيهم قلبي.

✓ إلى من هم أقرب إليّ من روحي، إلى من عشت معهم معنى الأخوة البعيدة، إلى من  
أحببتهم وأحبوني صديقاتي الوفيات: ربي وشيرين من سوريا، ريهام، أميرة وإيمان  
من فلسطين، إصلاح من المغرب.

✓ إلى زهرات حياتي ورفيقات دربي: أخواتي شيماء، ياسمين، مريم، سلمى، سيرين.

✓ إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي تذكارا وتقديرا...

✓ إلى من شاركنهم مقاعد الدراسة وأجوائها يوما... أصدقائي.

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

أخص بالشكر إلى الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة الدكتور "عز الدين بوطي" على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز هذا العمل فجزاه الله عني كل خير فله مني كل التقدير والاحترام.

وكذلك الشكر موصول إلى "رحيمة بلوم" على مدّ العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث، الشكر لكل من ساهم ووقف معي وساندي لإتمام هذا البحث بالشكل الذي هو عليه وأخص بهذا الشكر "عبير حساني".

وأخيرا أتقدم بالشكر لكل أساتذتي ولكل من درسي خلال مشواري الدراسي إلى كل من علمني حرفا. شكرا جزاكم الله خيرا.

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تدرييب تحسين المستوى في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في "ما مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟"

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها "المقابلة الشخصية مع المستفيدين من التدريب (موظفين، اساتذة)، الوثائق المقدمة من طرف المكتب الخاص بالتربص بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة" حيث تم توزيع 50 استبانة على الاساتذة وتم استرداد 30 استبيان وفي الأخير توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى عدة نتائج من بينها... أنه يوجد تأثير إيجابي للتدريب على أداء العاملين ووجود علاقة طردية بين تدريب العاملين وأدائهم... كما يوجد بعض الاختلالات التي يجب معالجتها من بينها أنه لا توجد عملية تقييم للتدريب وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب... واقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط...

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## **Abstract :**

This Study aims to know the extent to which level improvement training contributes to improving the performance of employees at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences in Biskra, in this study we tried to solve the problematic of "**what is the contribution of training to improving the performance of employees in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences ?**"

The researcher used the descriptive method to describe the phenomenon under study, and the tools we used were personal interview with the beneficiaries of the training (stafif, professors), documents provided by the office for training in addition to the questionnaire that was distributed to the sample members" where the distrution of 50 questionnaire to professors and 30 questionnaire were retrieved.

Finally, through our field study we reached several results including: that there is a positive effect of training on the performanee of employees and the existence of a direct relationship between the training of employees and their performance...there are also some imbalances that must be addressed.

**Keywords:** *training, performance of employees, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences*





فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	بسملة إهداء شكر وعرهان ملخص بالعربية ملخص بالإنجليزية فهرس المحتويات فهرس الأشكال فهرس الجداول
أ-و	مقدمة عامة
أ	تمهيد.
أ	إشكالية الدراسة.
ب	دراسات سابقة.
ج	أوجه الاختلاف والتشابه وما يميز دراستنا.
ج	نموذج وفرضيات الدراسة.
د	منهج الدراسة.
د	أهداف الدراسة.
هـ	أهمية الدراسة.
هـ	أسباب اختيار الموضوع.
هـ	الحدود الزمانية والمكانية.
هـ-و	خطة مختصرة.

الفصل الأول: أساسيات حول أداء العاملين والتدريب.

8	تمهيد.
9	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.
9	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.
9	<u>الفرع الأول: مفهوم الأداء.</u>
10	<u>الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين.</u>
12	المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين.
13	المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين.
14	المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين وخطواته.
14	<u>الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.</u>
15	<u>الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.</u>
18	المطلب الخامس: تحسين أداء العاملين وخطواته.
18	<u>الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين.</u>
18	<u>الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين.</u>
20	المبحث الثاني: ماهية التدريب.
20	المطلب الأول: مفهوم التدريب.
21	المطلب الثاني: مبادئ التدريب.
24	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب.
27	المطلب الرابع: أنواع التدريب ومراحله.
27	<u>الفرع الأول: أنواع التدريب.</u>
30	<u>الفرع الثاني: مراحل التدريب.</u>

35	المطلب الخامس: معوقات التدريب .
37	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.
37	المطلب الأول: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل.
38	المطلب الثاني: دور التدريب في تحفيز العاملين.
38	المطلب الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل.
39	المطلب الرابع: أثر التدريب على العاملين.
39	المطلب الخامس: علاقة أداء العاملين بالتدريب .
40	الخلاصة.
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.	
42	تمهيد.
43	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
54	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
67	الخلاصة.
69	الخاتمة.
72	قائمة المصادر والمراجع.
75	قائمة الملاحق.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموزج الدراسة.	(أ-01)
12	أبعاد الأداء العاملين	(01-1)
17	خطوات تقييم الأداء.	(02-1)
48	الهيكمل التنظيمل لكلمة العلوم الاقتمصاءية والتجارمة وعلوم التسيير.	(01-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	(02-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	(03-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	(04-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.	(05-2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخدمة المهنية.	(06-2)

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح ثبات الاستبيان بعد حساب معامل "ألفا كرونباخ".	52
02	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف).	52
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	54
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	55
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	56
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.	57
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخدمة المهنية.	58
08	مقياس ليكرت للحكم على إجابات أفراد عينة البحث.	59
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول.	59
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني.	61
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	63
12	يوضح الارتباط بين التدريب وأداء العاملين.	64
13	يوضح الارتباط بين احتياجات التدريب وأداء العاملين.	64
14	يوضح الارتباط بين مدة التدريب وأداء العاملين.	65
15	يوضح الارتباط بين محتوى التدريب وأداء العاملين.	66



تمهيد:

لقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على الموارد البشرية بشكل كبير، وذلك لما له من أهمية وتأثير كبير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الإستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة.

ومن وسائل الإستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب، والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حدّ سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستويات الأداء.

ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير في سلوك وإتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة، كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن يحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم بإقتناع في تفعيل عملية التغيير.

إن الجامعة أصبحت الآن أحوج للارتقاء إلى مستوى عالي من الأداء حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات، وقد تنبعت هذه الأخيرة لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة والأهمية الجهودات التدريبية زيادة الاهتمام بالتدريب، ومن خلال انتشار البرامج التدريبية.

### إشكالية الدراسة:

وبناءً على ما تمّ تقديمه فالتدريب يعتبر أهم مقومات التنمية والتطوير الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحسين أداء العاملين فيها، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهداف الجامعة، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

**ما مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟**

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 01- هل توجد علاقة بين تحديد احتياجات التدريب وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 02- هل توجد علاقة بين مدة التدريب وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- 03- هل توجد علاقة بين محتوى التدريب وأداء العاملين في الكلية؟

✳ **دراسة للباحث فهد يوسف الفضالة 2003** حول: أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل: وهي دراسة

ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة بدولة الكويت.

وقد استهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤسائهم في العمل، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية، وعشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، شملت الدراسة عينة من 397 موظف وموظفة، جميعهم من الموظفين الكويتيين وغيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة لإجراء الدراسة.

وبناءً على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم اختيارهم ومدى ذلك، واعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات والصدق يقيس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي: المعرفة المهنية، المهارات المهنية، والاتجاهات المهنية.

ومن واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث تم التوصل إلى نتائج توضح أثر التدريب في الأبعاد الثلاثة المذكورة وخلاصتها أن: التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 بالمئة بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 42,7 بالمئة، وأخيراً في الاتجاهات بنسبة 49,3 بالمئة؛ أي أن التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليماً بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية.

✳ **دراسة بابا عبد القادر و ابراهيم إسماعيل حسين:** قياس دور التدريب في تنمية الموارد.

التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، بوقطب محمود، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التكوين ودوره أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف في المؤسسة الجامعية، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها على تحسين أداء الموظفين، إضافة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه دورات تكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين فيها، مع محاولة التعرف على إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وعليه تستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النقاط المتعلقة بالجانب النظري واختلفت معها في العديد من العناصر وخاصة الإطار التطبيقي.

✳ **دراسة جعادة إلياس:** دور التدريب في تحسين أداء العاملين، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2006.

من بين النتائج التي تم التوصل إليها، هي أن التدريب هو اكتساب المهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة، وذلك يجعل العامل أكثر فعالية وأكثر استيعاباً للوظيفة وتحديد مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء، والهدف من وراء التدريب يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم.



### أوجه الاختلاف والتشابه وما يميز دراستنا:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تشابهت جميعها مع دراستنا أيضا بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين واتفقت في نتائجها بأن للتدريب أثر إيجابي على أداء العاملين لكن اختلفت شدة هذا الأثر بين الدراسات.

واتفقت أيضا باعتبار التدريب كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، لكنها اختلفت بتحديد أبعاد التدريب، حيث أن بحثنا تضمن ثلاث أبعاد في المتغير المستقل (احتياجات التدريب، مدة التدريب، محتوى التدريب).

تميزت دراستنا بدراسة التدريب الخارج أي معرفة مساهمة التدريب بالخارج في تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

### نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أولا - نموذج الدراسة:

قبل التطرق لنموذج الدراسة، نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

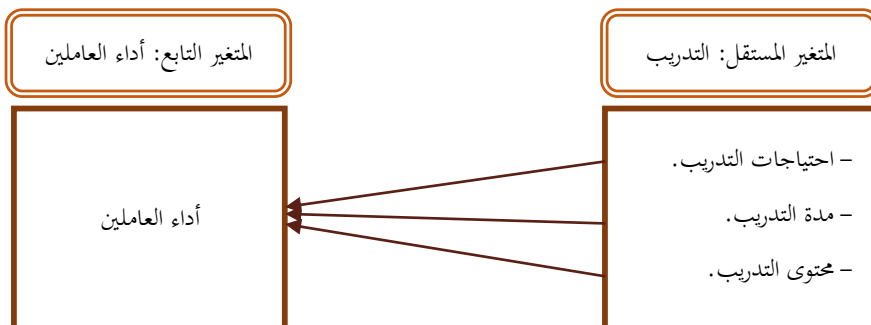
✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **التدريب:** ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهاراتيا واتجاهيا (سلوكيا) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).
- **أداء العاملين:** هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، والذي يشير إلى إتمام مهمة للفرد العامل في وظيفة ما، كما يدلّ الأداء على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة.

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

- **المتغير المستقل:** وهو التدريب، ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: احتياجات التدريب، مدة التدريب، محتوى التدريب.
- **المتغير التابع:** وهو أداء العاملين.

شكل رقم (أ-01): نموذج الدراسة.



ثانيا- فرضيات الدراسة:

### • الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

### • الفرضيات الفرعية:

01- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

02- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة التدريب وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محتوى التدريب وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي لدراسة موضوع أثر التدريب على أداء العاملين، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى.

### ✓ أدوات جمع البيانات:

البيانات الأولية: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث اعتمدنا في جمعها على المقابلة والاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة، تمثلت في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات ومحركات البحث الالكتروني، والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بدراسة موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

### أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة أثر التدريب على أداء عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ✓ إبراز دور التدريب في زيادة المهارات والمعارف للقوى البشرية العاملة في المنظمات، وتأثير ذلك على تطوير أداء وتحسين مستوى أداء الأفراد وإنشاء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
- ✓ إثراء مكتبة الكلية بهذا العمل النظري والتطبيقي.

### أهمية الدراسة:

تسعى الجامعة الجزائرية في الوقت الحالي إلى تحقيق جودة التعليم العالي لكونه أهم مصدر للمورد البشري المؤهل، لذا تزايد الاهتمام بجودة العنصر البشري، وتمثل هذا الاهتمام في تدريب الموارد البشرية لتحسين أدائها وجودتها ومنه تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي.

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعة باعتبار التدريب في مؤسسات التعليم العالي أحد أهم متطلبات تطبيق الجودة.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### 01-أسباب ذاتية:

- \* الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية.
- \* السعي لإثراء معارفنا المتعلقة باختصاصاتنا وذلك بغرض توظيفها مستقبلا.

#### 02-أسباب موضوعية:

- \* الموضوع ضمن التخصص المتمثل في اقتصاد تسيير المؤسسات
- \* التعرف على خطوات وضع البرنامج التدريبي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- \* قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

### الحدود الزمانية والمكانية:

- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في شهر ماي 2021.

### خطة مختصرة:

تم تقسيم المذكرة لفصلين مقسمين إلى مجموعة من المباحث، نذكرها كالتالي:

**الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل أساسيات حول أداء العاملين والتدريب، وقد قُسم لثلاثة مباحث وكل مبحث قُسم لخمس مطالب، وكما قُسمت المطالب لفروع، وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية التدريب.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

**الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب التطبيقي للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر -بسكرة- وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



# الفصل الأول

أساسيات حول أداء العاملين

والتدريب

تمهيد:

يعتبر التدريب محور من المحاور الرئيسية لتحسين أداء وتطوير العنصر البشري لكل مؤسسة وخاصة في مجال تطوير العام لأنه يعتبر استثمار جيد لكل المؤسسات في ظل التغيير المستمر في العالم لمواكبة التطورات الجديدة، ومما لا شك فيه فإن العاملين دائماً ما يحتاجون إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وبالتالي فإن المؤسسات أيضاً تحتاج إلى المهارات العالية والأداء المطلوب لمهام هؤلاء الأفراد، وقد زاد خلال السنوات الأخيرة الاهتمام بالتدريب، حيث كان يستخدم بصفة أساسية في تزويد الأفراد العاملين بالمؤسسات بالمهارات الفنية والإدارية إلا أن ذلك لم يعد كافياً بسبب التغييرات المستمرة للتكنولوجيا وخاصة التقنية منها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية التدريب.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

كغيره من المصطلحات المتعلقة بسلوك الفرد فإن مفهوم الأداء لم يعطى في أي شكل أو نسق موحد، بل تعددت التعاريف واختلفت في الطرح واتفقت في المضمون، وفيما يلي نورد بعضها من أجل استخلاص مفهوم موحد للأداء.

التعريف الأول: الأداء عبارة عن المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا.

التعريف الثاني: الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.

التعريف الثالث: نعني بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

ما يلاحظ أن التعريفات السابقة تطرقت إلى مفهوم الأداء من كل زاوية معينة، فالتعريف الأول أضفى عليه صفة العملية المتعلقة بتحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات وفقا لقدرات الفرد والمؤسسة، والتعريف الثاني عبر على أساس أنه طريقة، والثالث وصفه بأنه سلوك الفرد في قيامه بمهامه، وعليه يمكن أن نقول إن الأداء هو:

محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه، تليها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها، هذه المحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه، وتبقى فعالية هذا الأداء شيئا نسبيا لكل مؤسسة، تحدد في الغالب بمدى مطابقة أداء الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعدين التقني والنفسي. (tadwiina.com)

الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (الجزامي، 1999، صفحة 19)

- ميلر وبروملي: أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (نبيل، 2012، صفحة 13)

- نيكولاس: "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمضت عن ذلك السلوك". (محمد، 2013، صفحة 104)

ونستنتج مما سبق وجود ثلاثة عناصر رئيسية للأداء هي:

- أ- العامل: ما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، اتجاهات، ودوافع خاصة بالعمل.
- ب- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات، تحديات، وما تقدمه من فرص جيدة.
- ج- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين.

يعتبر الأفراد من موارد المنظمة المهمة، حيث أن الموارد الأخرى تستنفذ عبر الزمن أما البشر فتزداد قيمتهم وأهميتهم لاكتسابهم الخبرات والكفاءات، وعليه يجب رفع الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تدعيم خبراتهم وقدراتهم كما أن موضوع أداء العاملين من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

حيث أوردت الراسبي 2018 في تعريف الأداء أنه يتضح فيه المعرفة والكفاءة والمهارة وهي مهمة في نظام المسألة حيث أن البعض يذهب إلى تعريف الأداء أنه يشمل مجالات عدة مثل العلوم والدراسات الاجتماعية إضافة إلى المعرفة الأكاديمية كما أنه يتضمن التربية البدنية والسلوك والاتجاهات.

وقد أورد الربيعي، راضي 2018 إن كلمة الأداء هي عدة عبارات منها ما يشير إلى قيام الموظف بواجبات الوظيفة وقيامه بالواجبات الموكلة إليه من خلال أدائه لواجباته الوظيفية وتحمله مسؤولية نتائجها مع الالتزامات بأخلاقيات وآداب المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف للعمل.

وقالت إبراهيم 2009 عن مفهوم الأداء: أنه استغلال للمهارات والأدوات والأجهزة من أجل الوصول إلى مستوى عالي من التوافق والأهداف في التوقيت والطريقة المناسبين بأدنى التكاليف من العنصر البشري والمادي.

العاملين جمع لكلمة عامل وأيضاً يطلق عليها موظف فقد أورد الدكتور 2013 عدة تعريفات للموظف العام نلخصها بأن الموظف هو شخص يعين بأداة قانونية أو يوكل إليه عمل دائم في منظمة عامة تديره الدولة و / أو تشرف عليه وتطبق عليه القوانين والتعليمات المدنية من واجبات وحقوق.

اعتبر الكرخي 2014 أن أداء العاملين من عناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني وأن تحديد إنتاجية العامل تعود إلى أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى إتباعه للتعليمات الموجه إليه، مدى توافقه مع معايير الجودة، مرتبطاً بسلوك العامل ورغبته للعمل حيث اعتبرهم من ضمن رأس المال وقد أشركهم في معادلات رياضية بين فيها تأثيرهم على الإنتاج.



فقد أشار الطائي وصالح وجهاد 2018 إلى أن تعريف مفهوم أداء العاملين يعتبر من الأمور المعقدة الصعبة كونه يستند على جوانب سلوكية وفنية مرتبطة في الأشخاص وهم العاملين، ومن جهة أخرى من الأشخاص العاملين في إدارات المنظمة التي تشرف على العاملين.

كما أشار إليه كل من (Sturman, 2007, p. 46) (Tabiu & Nura, 2013, p. 248) ، (بلال، 2010، صفحة 21) أن أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، أيضاً الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى، مثل النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة، سلوكيات الغياب، ومغادرة المنظمة، سوء استخدام الموارد، وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل.

يرى كل من (ناصر، 2004، صفحة 82)، (Shahzad, Tinofirei, & al., 2011, 2013, pp. 12, 57) بأنه عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.

كما عرف كل من (ضامن، 2004، صفحة 54)، (ناصر، 2010، صفحة 76)، (Maharani & al., 2013, p. 3) (Suliman & Al Kathairi, 2013, p. 101) بأن أداء العامل يقصد به كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به، إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء:

(1) الكمية: بمعنى الكمية المطلوب الانتهاء منها،

(2) الجودة: يقصد بها جودة المخرجات،

(3) الفترة الزمنية: بمعنى الالتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

عَرَفَ (Khan, 2012, p. 84)، (Korschun & al., 2014, p. 24) الأداء بأنه عملية مستمرة من التحسينات في الإنتاج (جودة المخرجات)، من خلال كفاءة وفعالية استخدام المدخلات، مع التأكيد على العمل ضمن فريق جماعي، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما عرفه (Osman-gani & al., 2012, p. 362)، (غازي، 2013، صفحة 36) بأنه غالباً ينتج على الأقل عن جانبين إثنين هما: القدرات والمهارات (الطبيعية و/أو المكتسبة) التي يمتلكها العامل، وما لديه من دوافع لاستخدام ما سبق لأداء المهام الوظيفية بشكل أفضل.

يرى الباحث مما سبق أن (Osman-gani, 2012) عرف الأداء من خلال النظر للأسباب والدوافع التي لدى العامل، والتي تساهم في بذل العامل لمجهود أكبر، باستخدام مهاراته وقدراته، أما كل من (ضامن، 2004) (ناصر، 2010)، (Maharani & al., 2013)، (Suliman & Al Kathairi, 2013)، (ناصر، 2004)، (Tinofirei, 2011)، (Fakhar & al., 2013)، فتم التركيز على طبيعة الناتج من حيث: الجودة والكمية، وهل يتضمنه الوصف الوظيفي أم هي أدوار إضافية بناء على رغبة العامل.

كما عرفه (الشريف، 2004، صفحة 93)، (Gibbs & Ashill, 2013, p. 306)، بالنتائج التي يحققها العامل من القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، كذا، هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

وبمراجعة الأدبيات السابقة، يتضح أن الأداء هو عبارة عن قيام العامل باستخدام مهاراته وقدراته وما لديه من دوافع، لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل، وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية الأخرى بناء على مدى رغبة وقدرة العامل مثل: مساعدة العاملين الجدد، تقديم أفكار ابتكارية جديدة... وغير ذلك.

### المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين.

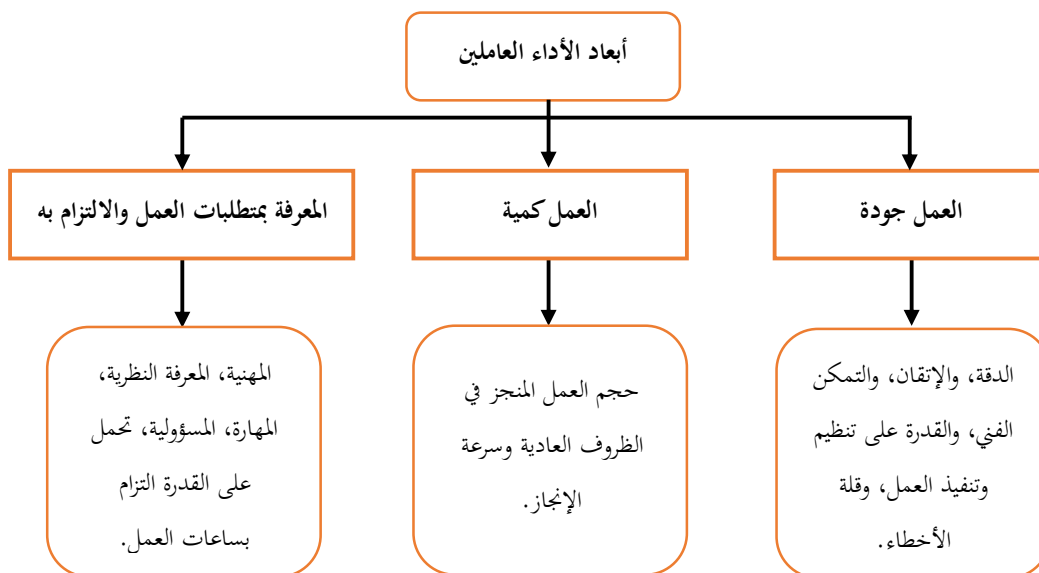
يتكون أداء العاملين من ثلاثة أبعاد وهي: الجودة، والكمية، والمعرفة بمتطلبات العمل والالتزام به.

للجودة: ويقصد بها جودة المخرجات وتمثل في ما مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

للكمية: بمعنى الكمية المطلوب الانتهاء منها أي المقدار الذي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

للمعرفة بمتطلبات العمل والالتزام به: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

شكل رقم (1-01): أبعاد الأداء العاملين



المصدر: مروان محمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2، 2012، ص 192.

## المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين.

إن أداء العاملين يعتبر من الجوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا بأس به للخروج بنتائج مرضية وهنا سوف نتناول أهمية أداء العاملين وما له من تأثير على العاملين والمنظمة حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أداءهم إن كان إيجابيا سارت المنظمة في الاتجاه الصحيح.

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (الشريف، 2004، صفحة 82)

كما يعتبر الأداء حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف؛ لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة. (ناصر، 2004، صفحة 83)

اعتبر حسنين 2017 أن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها وما تمتلك من موارد بشرية، ولا تعتبر أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، لكنها أداة للتشخيص العادل والموضوعي لأداء العاملين لديها، من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكما أنها تقدم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية لتساعد من إدارة تلك الموارد بكفاءة وحرافية، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، كي تصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع المتغيرات التي تحدث خلال القيام بالأعمال.

حيث اعتبره الهنداوي 2012 أنه ظاهرة لسلوك المواطنة في بيئات العمل المختلفة وأن الدراسات مازالت محدودة في هذا المجال رغم التأكيد على أهمية أداء العاملين في أكثر الدراسات كونها تحقق الفعالية للمنظمات.

كما ذكر جاربر 2008 (Garber) عن التغذية الراجعة للأداء وقال: تعتبر التغذية الراجعة من الأجزاء المهمة والتي تستقبل من مصادر متعددة ومنها أناس ثقات يجب المحافظة على العلاقة معهم والذين يخبروننا عن كيفية تحسين الأداء بغض النظر عن أي نشاطات أخرى يقومون بها وقد يخبروننا أننا نعمل بالطريق الصحيح وأنه علينا الاستمرار بذلك بالمستقبل وكيفية تغيير تصرفاتنا السلبيّة إلى الأفضل كل هذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وفعالة تم المنظمة.

وتحدث الحريري 2016 عن أهمية العاملين حيث وضح من هم الأفراد العاملين والاهتمام بهم وفي أداءهم وذلك بهدف زيادة إنتاجية المنظمة وتطوير العمليات الإدارية مع زيادة المعرفة والتطورات الحديثة فقد أصبح من الضروري الاستجابة إلى احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها وتكليفهم في بيئة المنظمة التي يعملون بها فيجب على المنظمة توجيههم وتعليمهم وتدريبهم وإعطاءهم شأنًا هامًا لأنهم يعتبروا من أحد أهداف المنظمة الهامة.

## المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين وخطواته.

## الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين.

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- هو "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لثجري مكافأتم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءهم في الأعمال الموكلة إليهم". (الزعي، 1991، صفحة 191)
- "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور". (ثابت، 2001، صفحة 87)
- "تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى". (عبد المحسن، 1999، صفحة 55)
- "تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". (شمسان، 2001، صفحة 57)
- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه". (حمداوي، 2004، صفحة 23)
- "يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة؛ حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير". (إدارة الموارد البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يقيّم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.
- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

➤ نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.

كما عملية التقييم، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة؛ حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.

أما مخرجات تقييم الأداء، فتتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو: "إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

#### الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين.

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك. (عباس و حسن علي، 1999، صفحة 244)

أولاً- تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" (ماهر، 2003، صفحة 373)؛ فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة". (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 409)

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء". (مطر الهيتي، 2003، صفحة 202)

ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم". (Batal, 2000, p. 90)

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي". (شنوناي، 1999، صفحة 199)

ثانياً- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

ثالثاً- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي

هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

رابعاً- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

خامسا- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

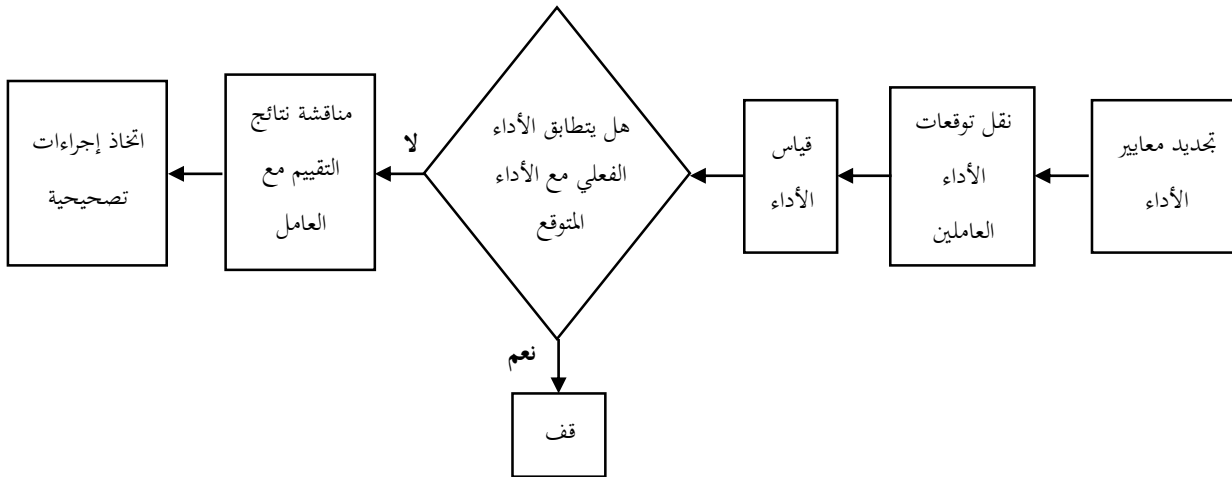
لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

سادسا- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

شكل رقم (1-02) - خطوات تقييم الأداء.



المصدر: توماس آي هاينز، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

المطلب الخامس: تحسين أداء العاملين وخطواته.

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين.

وتعرف عملية تحسين الأداء بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء". (لزمد النصور، 2012، صفحة 192)

وتعرف أيضا هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (الخزامي ع.، 1999، صفحة 11)

الفرع الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين.

الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- ✓ الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة؛
- ✓ الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء. (جهلان و حمامي، 2012-2013، الصفحات 27-28)

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.



الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى. (بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015-2016، صفحة 11)

## المبحث الثاني: ماهية التدريب.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدرب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا أكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى الإنتاجية في العمل. (عساف، 2000، صفحة 35)

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات، والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلي حاجة العميل ورغبته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام كثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

ويتناول هذا المبحث توضيحا شاملا للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية التدريب، حيث يوضح مفهوم التدريب ومبادئه، أهميته وأهدافه، أنواعه ومعوقاته.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب.

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

- 01- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.
- 02- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainées من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- 03- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 04- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.
- 05- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- 06- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- 07- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

08- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

يعرف المبدأ **Principale** بأنه قاعدة أساسية توجه السلوك، ويتضمن أي مبدأ قيمة إيجابية يجب الالتزام بها والاسترشاد بها في القول والفعل.

ويوجد بمهنة التدريب عدة مبادئ تعني على كل من: العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المديرين الاسترشاد والالتزام بها، بل والمتدربين أيضا، ومراعاة الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية. وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما ومرنا، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب على جميع أطراف العملية التدريبية.

ومن هذه المبادئ نذكر:

### أ- مبدأ التخطيط **Planning**:

التخطيط مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام.

والتخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع... مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها.

ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

- \* ما هو العمل المطلوب؟ What؟ وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- \* كيف تقوم بهذا العمل؟ How؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرنامج التدريبية في موقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- \* لماذا تقوم بهذا العمل؟ Why؟ أي ما هو الهدف منه.
- \* من يقوم بهذا العمل؟ Who؟ أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.
- \* متى يؤدي هذا العمل؟ When؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.
- \* أين يؤدي هذا العمل؟ Where؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي.

ب- مبدأ الاستمرارية Continuity:

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 متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضا يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازما للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

ج- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression:

ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعدا بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

د- مبدأ التدرج Graduation:

وهو مبدأ مرتبط ارتباطا وثيقا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم تنطور إلى أعقد المشكلات وأكثرها تشعبا ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقيا وتراكيميا، بحيث تبين مختلف الموضوعات على سابقاتها.

## هـ - التكامل Integration:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات/مهارات/اتجاهات/سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

## و - مبدأ الشمول Comprehension:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة 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 هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

## أ - مبدأ الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق وللقياس.

## ب - مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

## ج - مبدأ الواقعية:

فالتدريب لا بد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

## د - مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:

على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبة لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

#### أ- مبدأ المشاركة Participation:

فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

#### ب- مبدأ التكرار Répétition:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبياً، حتى تكون له فعاليته.

#### ج- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي Transfer of Training:

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

#### د- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback:

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات العكسية أو المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وماهي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب.

##### الفرع الأول: أهمية التدريب.

للتدريب العملي أهمية كبيرة لأي منظمة أو مؤسسة مهما اختلف نوعها أو حجمها أو مجال عملها، فأهميته تبرز في التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية. (الطعاني، 2002، صفحة 16)

وبدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالية (Training Leverage High) حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (سليمان، 2008-2009، صفحة 47)

كما أن الاهتمام بالتدريب قد زاد في السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. (سليمان، 2008-2009، صفحة 47)

ويكتسب التدريب أهميته أساسا من واقع ارتباطه بالتنمية البشرية، حيث أنه يعمل على إحداث تغيير في الاتجاهات أو تعديل السلوك بشكل ينعكس على الأداء بكفاءة وفعالية، حيث يصبح لدى الفرد القدرة على الاستجابة لكل التطورات والمتغيرات السريعة التي تحدث من حولهم والتعامل مع كل جديد مستحدث في مجال عملهم.

كما إن التدريب وأهميته لا يقتصران على تطوير العاملين وقدراتهم ومهاراتهم الذاتية والمهنية من خلال تزويدهم بالمعلومات والفنون والمهارات بل يشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة إضافة إلى تعاملهم مع بقية الزملاء والمسؤولين والجمهور المباشر للمؤسسة.

ولا تقتصر أهمية التدريب على العاملين الجدد في المؤسسة أو المنظمة، حيث تساهم العملية التدريبية في تطوير العاملين القدامى وزيادة خبراتهم وبما يساعدهم على التماشي ومسايرة التطور الوظيفي والتقني، وبلا شك فإن التدريب وكما ذكرنا أصبح من أهم ملامح الأساليب الحديثة في العمل والإدارة، وهناك أسباب كثيرة لهذه الأهمية منها: (توفيق، 2002، صفحة 22)

- ✳ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✳ يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ✳ يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✳ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بمهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✳ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- ✳ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

كما يؤدي التدريب دورا رئيسا وفعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها، كما أنه يكلف المنظمة قدرا كبيرا من الوقت والجهد والمال، فإذا لم يقابل ذلك القدر من التكلفة مردودا يتناسب وحجم التطلعات المرتبطة بها يكون هناك إهدار للموارد يضاف إلى تدني الإنتاجية بالرغم من محاولة الإدارة رفعها من خلال برامج التدريب. (القبلان، 1992، صفحة 31)

وتاريخيا فإن التدريب ينبثق من جذوره التقليدية والتاريخية، حيث كان المعيار الرئيس للتدريب الناجح هو تلبية العجز في نقص المهارات، وكما حدث في الخمسينيات، فقد أدى هذا بدوره إلى صدور قانون التدريب الصناعي في المملكة المتحدة إنجلترا والذي كان يعد مبشرا بميلاد حقبة جديدة تتسم بالاتجاه التنظيمي نحو التدريب. (العزاوي، 2006، صفحة 27)

كما تكمن أهمية التدريب في عدة نقاط أساسية كما تراها عدد من مراكز البحوث، وهي تندرج تحت مجموعة من العناصر الهامة وهي: (عامر، 1997، صفحة 58)

✳ تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.

✳ تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها.

✳ زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة، وأن تقدم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي المواءمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.

✳ زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.

✳ إنجاز وظيفي أفضل كما نوعاً، أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف. (العزاوي، 2006، صفحة 92)

✳ تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين.

✳ تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات. (أبو اليزيد، 2005)

الفرع الثاني: أهداف التدريب ودوافعه.

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدورة وأداء مهامه بكفاءة عالية، تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم (العزاوي، 2006، صفحة 15)، وإكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.

ويهدف التدريب على اختلاف أنواعه وأمطه إلى تحقيق عدة أهداف منها:

01- تنمية المعارف، وتركز على عملية تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، والارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسئوليات والواجبات وعلاقات العمل. (المبعضين و جرادات، صفحة 19)

02- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتهتم هنا بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة. (هلال، 2002، صفحة 29)



- 03- تطوير السلوك وتطوير أساليب الأداء لدى الأفراد، وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطور في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة. (سليمان، 2008-2009، صفحة 50)
- ومن خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن هناك دوافع التدريب تتمثل في: (سعيد، 1989، الصفحات 5-8)
- 01- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان وزيادة قابليتهم للإنتاج.
- 02- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- 03- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.
- 04- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 05- التقليل من الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعي وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
- 06- القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

#### المطلب الرابع: أنواع التدريب ومراحله.

##### الفرع الأول: أنواع التدريب.

هناك أنواع عديدة ومتنوعة من التدريب وذلك حتى تلي مختلف احتياجات الموارد البشرية والمنظمات، وعلى المسؤولين عن إدارات وأقسام التدريب في المنظمات اختيار النوع أو الأنواع المناسبة من التدريب لتوفيرها وتقديمها للعاملين لديهم في هذه المنظمات، من منطلق أنهم قاموا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين. أيضا على العاملين في المنظمات أن يكون لهم دور في اختيار وتحديد نوع أو أنواع التدريب المناسب لهم والمطالبة بتوفيره وتقديمه من جانب المنظمات التي يعملن بها، من منطلق أنهم أدرى الناس باحتياجاتهم التدريبية...

##### أولاً- التدريب التقليدي والتدريب الحديث:

التدريب التقليدي هو القائم على إلقاء المحاضرات من محاضر على التدريب، مع حد أدنى من فرص المشاركة المتدربين، مع ندرة في استخدام وسائل وأساليب تدريبية أخرى...

أما التدريب الحديث فهو عكس ذلك حيث المدرب وليس المحاضر يستخدم أسلوب المحاضرة بشكل محدود ويعتمد أكثر على النقاش والحوار وورش العمل ودراسة الحالات وعرض الأفلام التدريبية... مع إتاحة فرص كبيرة للمتدربين من المشاركة. (أبو النصر، 2017، صفحة 50)

ثانياً- التدريب وفقاً للهدف:

ينقسم التدريب وفقاً إلى الهدف إلى ثلاثة أنواع هي كالتالي: (أبو النصر، 2017، صفحة 50)

- أ- أهداف عادية: التدريب هنا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تدريب العاملين بما على القيام بالمهام المطلوبة منهم بالصورة المطلوبة وفي الاستمرار بمعدلات الكفاءة والفاعلية المناسبة.
- ب- أهداف حل المشكلات: التدريب هنا يساعد المنظمة على الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها وتحليلها وتصميم برامج تدريبية بغرض حلها ومعالجتها.
- ج- أهداف ابتكارية: التدريب هنا يساعد المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقه وابتكارية بهدف ترفع مستوى الأداء في المنظمة ودفعها نحو مجالات وآفاق مستقبلية فائقة لم يسبق التوصل إليها.

ثالثاً- التدريب حسب نوع الهدف:

أيضاً ينقسم التدريب إلى ثلاثة أنواع حسب نوع الهدف المراد تحقيقه من وراء تقديم البرامج التدريبية للعاملين في المنظمة، هي كالتالي: (أبو النصر، 2017، صفحة 50، 51)

- أ- التدريب لتجديد المعلومات: وهو ما يسمى أحياناً بالتدريب الانعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.
- ب- التدريب على المهارات: ويقصد به تحسين مهارات العاملين بما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل للمهام التي يقومون بها أو لتدريبهم على أداء مهام جديدة مطلوب منهم القيام بها...
- ج- التدريب السلوكي: التدريب السلوكي قد يطلق عليه تدريب الاتجاهات أو التدريب على قيم وأخلاقيات العمل والإدارة. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير أنماط السلوك السلبي إلى أنماط سلوك إيجابي، وتغيير الآراء ووجهات النظر الخاطئة إلى الصحيحة، وإلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية والقيم والأخلاقيات القويمة لدى العاملين في المنظمة.
- د- التدريب للترقية: بهدف التدريب للترقية كما هو واضح من اسمه إعداد وتأهيل العامل أو الموظف إلى الوظيفة الجديدة الأعلى والتي سيتم ترقية إليه. بمعنى أن تدريب الترقية يتم تقديمه للعامل أو للموظف قبل تولي الوظيفة الأعلى لتحضيره وتأهيله لتولي هذه الوظيفة، حتى نساعد على القيام بهذه الوظيفة الجديدة بنجاح... والتدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال اجتيازه البرنامج التدريبي بنجاح.

رابعاً- التدريب الإلزامي والتدريب الاختياري:

التدريب الإلزامي هو تدريب إجباري وليس اختياري، وهو المفروض على التلاميذ أو الطلاب في المدارس أو في الجامعات أو الخريجين أو المفروض على العاملين في المنظمات.

وهذه الفئات ليس لديها حق رفض هذا التدريب الإلزامي لأنه جزء من المناهج التعليمية المقررة عليهم، أو أنه جزء من عمليات إعداد وتأهيل العاملين في المنظمات. (أبو النصر، 2017، صفحة 51)

ومن أمثلة التدريب الإلزامي: التدريب الميداني أو العملي أو الصيفي... الذي يجب أن يحضره أو يحصل عليه التلميذ في المدرسة أو الطالب في الجامعة في بعض مؤسسات المجتمع مثل: (المدارس والمستشفيات...) أو في بعض المعامل والورش والشركات والمصانع...

أما التدريب الاختياري فهو عكس التدريب الإجباري، فهو ليس إلزامي أو إجباري، والمتدرب لديه حق الحصول عليه أو عدم الحصول عليه، والمتدرب أمامه اختيارات تدريبية عديدة يقوم بالاختيار منها المناسب له. أيضا في التدريب الاختياري المتدرب يختار الوقت المناسب لنفسه للحصول على البرنامج التدريبي الذي اختاره، بينما في التدريب الإجباري ليس من حقه اختيار الوقت المناسب له.

خامساً- التدريب النظري والتدريب العملي أو الميداني:

التدريب النظري **Theoretical Training** قائم على الشرح والمحاضرات والتلقين والواجبات المنزلية والامتحانات التقليدية، بدون تقديم أي حالات دراسية، ولا يوجد فيه أي مكونات عملية أو تطبيقية أو ميدانية أو زيارات ميدانية أو معايشة للواقع...

والتدريب النظري يركز على النظريات والمعارف والمعلومات. وغالبا ما يتم تقديمه في قاعات الدراسة في المؤسسات التعليمية أو داخل القاعات التدريبية وليس خارجها...

بينما التدريب العملي أو الميداني **Field Training** فهو عكس التدريب النظري، ويركز على تنمية المهارات والقدرات لدى المتدرب، ويتسم بوجود مكونات عملية أو تطبيقية أو ميدانية أو زيارات ميدانية أو معايشة للواقع... وغالبا ما يتم تقديمه خارج القاعات الدراسية والقاعات التدريبية، وذلك في المؤسسات والورش والشركات والمصانع...

ومن تعريفات التدريب العملي أو الميداني والذي يعتبر جزء من المنهج التعليمي لطلاب بعض الكليات العملية مثل: كليات الطب والهندسة والتمريض والزراعة والتربية والخدمة الاجتماعية...

التدريب العملي أو الميداني هو نشاط عملي ينفذ وفق خطة منظمة خلال فترة زمنية محددة، يمارس فيها الطالب المتدرب في إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع (مستشفى/مدرسة/معمل/مصنع/شركة...) عملية التدريب حيث يطبق الجوانب النظرية

التي درسها في الكلية لتحقيق أهداف التدريب الميداني المقررة بواسطة الكلية. ويشرف على الطالب عدد 2 مشرف، هما: مشرف أكاديمي من قبل الكلية ومشرف ميداني من قبل المنظمة أو المؤسسة. (أبو النصر، 2017، صفحة 52)

سادسا- التدريب التعاوني:

التدريب التعاوني Cooperative Training هو أحد أشكال أو أنواع التدريب العملي أو التدريب الميداني الذي يتم تقديمه لطلاب الجامعة كجزء رئيسي وأساسي من المنهج التعليمي المقرر عليهم لتدريبهم على المهنة التي يتم إعدادهم لممارستها بعد التخرج.

ويستهدف برنامج التدريب التعاوني بالكلية أو بالمعهد تحقيق أعلى درجات الموائمة والتوافق بين ما يدرسه الطالب في مجال التخصص في الكلية أو المعهد الذي ينتمي إليه وبين ما هو مطلوب وممارس ومستخدم في مواقع العمل الفعلية من خلال تعاون الكلية أو المعهد مع منشآت الأعمال في تدريب الطلاب على ممارسة مهام التخصص خلال فترات الدراسة في بيئة العمل الفعلية وفق ضوابط محددة.

وتقوم فكرة البرنامج على أساس ربط البرنامج الأكاديمي للطلاب مع متطلبات الحياة العملية وذلك من أجل تخريج مجموعة من الطلاب على دراية بالحياة العملية بجميع متطلباتها وتحدياتها، وإعطاء الطالب فرصة كسب مهارات عملية في مجال تخصصه وفي المقابل إعطاء الشركات فرصة التعرف على الطلاب المتوقع تخرجهم عن قرب.

وفي معظم الكليات والمعاهد يعتبر هذا البرنامج جزء من متطلبات التخرج للطلاب وغالبا ما يحسب له بما مقداره 3 ساعات دراسية في مقابل عمله لمدة 12 أسبوع بمعدل 48 ساعة في الأسبوع، وأن يكون التدريب في الفصل الأخير للطلاب.

ويعتمد نجاح هذا البرنامج في حصول الطالب على التدريب الفعلي الجاد من خلال تشغيل الطالب في إدارات وأقسام الشركة المختلفة، وأيضا يكون نجاح البرنامج في حصول الشركة على عمل جاد من الطالب ومن خلال التعرف على إمكاناته بما قد يمهّد لتوظيفه بعد التخرج، وسيكون تقييم الطالب معتمدا على ثلاثة محاور للاطلاع على استمارات التقييم والمحادثات الخاصة بطلب المشاركة. (أبو النصر، 2017، صفحة 53)

الفرع الثاني: مراحل التدريب.

يعد التدريب استثمارا مستمرا لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم، والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمات المقدمة من المنظمات التابعين لها، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة توفر القناعة لدى أعضاء الإدارة العليا بوضع التدريب في أولوياتهم وأن يؤمنوا بأهمية التخطيط له وإحاقه بموازنة المنظمة. وعليه فإن العملية التدريبية تمر بأربع مراحل مهمة نذكرها على النحو التالي: (عباس م.، الصفحات 14-18)

أولاً- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مصدراً رئيسياً لتحديد أهداف التدريب، وعنصرًا رئيسياً ومهماً في توجيه التدريب توجيهها سليماً ودقيقاً.

إن المقصود بالاحتياجات التدريبية: هي التغيرات المطلوب إحداثها في معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين الذين يحتاجون إلى تدريب لأسباب ترجع إلى عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية من مهارات ومعارف وسلوك.

وبالتالي ينبغي تحديد هذه الاحتياجات بدقة؛ لأن عدم تحديدها يؤدي إلى وضع برامج تدريبية وصرف أموال وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة. (Asim, 2013, p. 98)

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو جوهر العملية التدريبية، فالتدريب يحقق أهدافه إذا تم تصميم البرامج التدريبية كي تلائم الاحتياجات التي تم تحديدها؛ وتحدد هذه الاحتياجات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى مجموعة العمل، وعلى مستوى الفرد، وأخيراً على مستوى الوظيفة (إسماعيل، 2010، صفحة 46).

وتمثل الاحتياجات التدريبية الفجوة بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه، والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

#### ■ أنواع الاحتياجات التدريبية (Dessler, 2014, p. 39):

- احتياجات على مستوى المنظمة: ومعرفتها نحتاج إلى تحليل المنظمة - لتتعرف على القوى العاملة في المنظمة وأدائها - والبيئة التنظيمية، والبحث عن الفجوة التي تحتاج إلى تدريب، وتشخيص وضع المنظمة وتحديد أهدافها التي تشكل سبب وجود المنظمة واستمرارها.
- ويتضمن هذا التحليل التعرف إلى الإدارات العليا والأقسام الإدارية والوحدات الفرعية الموجودة في المنظمة، والاختصاصات في كل إدارة، والفعاليات التي تمارسها، وحجم الوحدات، ونطاق الإشراف، وحجم النشاطات الممارسة من قبل كل وحدة، وطريقة اتصال الإدارات والوحدات، والصلاحيات الممنوحة لكل إدارة ولكل وحدة؛ لإنجاز الأعمال، ودراسة سياسات المنظمة والنظم واللوائح والتعليمات ومدى تفهم الموظفين ومساهماتهم في وضعها وإيمانهم بها، بالإضافة إلى تحليل طبيعة القوى العاملة في المنظمة، وطريقة توزيعهم داخل الإدارات والوحدات والأقسام في المنظمة، والتعرف إلى احتياجاتهم من ترقية ونقل وتقاعد وإصابات ووفيات، وماهية الاحتياجات المستقبلية منهم.
- احتياجات تختص بالوظيفة: يعد تحليل الوظيفة من الأمور الصعبة ظاهرياً، فمثلاً: تعتمد الوظائف التشغيلية على مهارات حركية عقلية، وبالتالي يمكن مشاهدتها، وتحليل المهام والمعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة؛ أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي تشتمل على عمليات عقلية وسلوكية، وبالتالي لا يكون من السهل ملاحظة العامل عند أدائه للعمل.

والهدف الأساسي من تحليل الوظيفة والمهمة هو جمع معلومات عن المهام والمسؤوليات المتصلة بتلك الوظيفة، وتفيد هذه المعلومات قسم الموارد البشرية في إعداد توصيفات وظيفية، وهذه التوصيفات هي الركيزة التي تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية الحالية أو المستقبلية للمنظمة.

يساعد تحليل الوظيفة مسؤولي التدريب على تحويل الاحتياجات التدريبية وصياغتها إلى أهداف تدريبية على مستوى الخطّة، وذلك بالتدريب على المهام والواجبات التي يقوم بها الموظف في وظيفته الحالية أو المستقبلية، ويساهم أيضاً في تحديد مضمون البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في التدريب.

- احتياجات تختص بالأفراد: يمكن التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للفرد العامل بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للعاملين؛ فاحتياجات العامل هي الاحتياجات التي تتبع من عمله الحالي أو المستقبلي، بالإضافة إلى واجباته التي سيكلف بها مستقبلاً أو غيرها. ويمكن تحليل العامل عن طريق الآتي:

(أ) آراء الرؤساء: أهم مصدر لرفع كفاءة العمل هو آراء الرؤساء، وذلك عن طريق التعرف إلى احتياجات العاملين التدريبية، حيث يمكنهم تحديد نقاط الضعف في مرؤوسيتهم، ونوع التدريب المطلوب والمناسب لهم للتغلب على تلك النقاط. وحتى يتم تحديد الاحتياج بطريقة فاعلة يجب أن يتحلى الرؤساء بصفات القيادة السليمة (الصدق، الأمانة، العدل... وغيرها) والخبرة والكفاءة في العمل، بالإضافة إلى التحلي بالعلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين موظفيهم.

(ب) آراء العاملين أنفسهم: يعد العاملون هم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية.

(ج) مؤشرات الأداء: قد تكشف مؤشرات الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين عن طريق معدلات الأداء والغياب ومعدل دوران العمل والإصابات والجزاءات، والشكاوى بين العاملين والشكاوى المقدمة من الجمهور.

(د) التقارير السنوية: تعد التقارير السنوية للموظفين مصدراً آخر من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

(هـ) نمط السلوك: وذلك عن طريق مراقبة سلوك العامل والنظر في غيابه المتكرر عن العمل، أو تعمدته الإضرار بالعمل وأدواته، أو عدم الشعور بالمسؤولية، أو عدم تقبل التوجيهات والتعليمات وغير ذلك.

■ مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- المتدرب: فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتدريب، وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

- الرئيس المباشر: والذي يشرف على المتدرب.

- مختص التدريب: والذي يكون مسؤولاً عن التدريب.

- الخبير المتخصص والمستشار: والذي ينتمي إلى هيئة أو جهة تدريبية متخصصة في عمليات التدريب.

- الإدارة العليا: والتي يكون لديها سجل خاص بالمتدرب خلال فترة عمله لديها.

كل هذه المصادر تساعد محدد الاحتياج على الكشف عن مواطن القوة أو الضعف الخاصة بالعامل، مع تحديد ما إذا كان العامل بحاجة إلى دورات تدريبية أو كان ذلك مجرد توجيه من الرئيس المباشر أو عدم مناسبة ما يقوم به العامل من أعمال مع مسمى الوظيفة الأساسي.

ثانياً- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: تتضمن ما يلي:

(أ) تحديد الأهداف التدريبية لكل برنامج: وهي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها؛ حيث يتم إقرارها مقدماً، وترتبط بالاحتياجات التدريبية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقاً. (Agyemang, C.B. & Ofei, S.B., 2013, p. 71)

ويمكن تقسيم أهداف التدريب إلى أربع مجموعات:

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات الواجب تزويد المتدرب بها لتحسين مستوى أدائه.
- أهداف سلوكية مرتبطة بجعل اتجاهات المتدرب إيجابية.
- أهداف حل المشاكل: عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل المشكلات.
- أهداف إبداعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

تعد عملية كتابة أهداف البرنامج التدريبي عملية تقديرية يقوم بها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف.

وتعتمد فاعلية عملية التدريب إلى حد كبير على كفاءة مختص التدريب في القدرة على وضع أهداف جيدة واقعية والعمل على تنفيذها.

(ب) ميزانية التدريب: هي كل ما يُخصَّص من نفقات ورسوم تُدفع من أجل العملية التدريبية سواءً لمراكز التدريب أو للمتدربين على شكل مكافآت أو نفقات مخصصة لسفرهم أو سكنهم، وقد تحدد ميزانية موحدة لجميع الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، وقد يعتمد لكل برنامج ميزانية مخصصة له. وتتأثر العملية التدريبية بمقدار ما يُخصَّص لها من ميزانية؛ لذا يجب على مخطط التدريب تحديد نفقات كل برنامج والنفقات الكلية لجميع البرامج التدريبية بدقة ووضوح؛ لمعرفة ميزانية التدريب، وتحديد البرامج الأكثر أهمية لتنفيذها عندما يكون هناك عجز في الميزانية المخططة له.

ثالثاً- مرحلة تنفيذ التدريب:

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وذلك بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية، واتخاذ القرارات، وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته، وحساب التكاليف والفوائد المحتملة. ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي: (مدني، 2009).

1- اختيار المدربين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة هو المدرب الذي يقع عليه

الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها.

- لابد أن تتوفر عدة صفات شخصية تميز المدرب الكفاء، مثل الذكاء الفطري، وسرعة البديهة، والقدرة على التعبير، والثقة بالنفس، ووضوح مخارج الحروف، والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين ووجهات نظرهم، وسعة الاطلاع، والكفاءة التخصصية، والإعداد الجيد للبرنامج التدريبي.
- 2- اختيار المتدربين: ويكون اختيار المتدربين بناء على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية، وأن لديهم نقصاً في التدريب، وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسن أدائهم، وذلك اعتماداً على المستوى التعليمي، والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدربين.
- 3- المحتوى التدريبي: هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتساهم في إكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- 4- تحديد مكان التدريب: قد ينفذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها، وذلك اعتماداً على متطلبات التدريب والإمكانيات المتوفرة داخل المنظمة وخارجها، فالتدريب الداخلي يتميز بإمكانية فرض الرقابة عليه ومتابعته بهدف تحقيق ما خطط له، أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوفر لديها الخبرة والقدرة والإمكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب؛ مما يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.
- 5- تحديد وقت التدريب: يجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين فلا يؤثر على أداء أعمالهم أو يتعارض مع ظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية لئلا يتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.
- 6- اختيار الأساليب التدريبية: وهي الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوبة للمتدرب. يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية؛ حيث يتوقف الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- 7- إعداد قاعة التدريب: إن من أهم أسباب ضمان الراحة للمتدربين هو وجود مكان مناسب لهم من حيث الإضاءة والتهوية اللتين تساعدهما على تحقيق أقصى فائدة من التدريب، ويعتمد ذلك على ثلاثة عوامل هي: نوع التدريب، وعدد المتدربين، والطرق والوسائل المستخدمة في التدريب.

رابعاً- مرحلة تقييم التدريب:

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً؛ بل إنها أحد هموم مديري التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

كما تم تعريف تقييم التدريب بأنه: "الطريقة المنظمة لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من أجله وقياسه" (ASTD, 2017, p. 127).

فالتقييم أو التقويم: وسيلة للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء الموظف ومسلكه في العمل، وتقييمه خلال فترة معينة ومدى كفاءته للنهوض بالأعباء والمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبلي.



وهكذا يمكن تعريف تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وتأتي مرحلة تقييم التدريب في آخر مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس مدى فاعلية العملية التدريبية وكفاءتها وجدواها، ومحاولة التعرف إلى نقاط الضعف والقوة؛ لتحسين عملية التدريب وتطويرها.

### المطلب الخامس: معوقات التدريب.

بالرغم من الأهمية الحيوية لنشاط التدريب في تطوير قدرات القوى العاملة في الوزارات وكافة المنشآت سواء كانت عامة أو خاصة، يواجه التدريب عمليا مجموعة من المعوقات التي تحد من دوره وفاعليته في أداء دوره المنشود في هذا التطوير. ويمكن أن تعزى هذه المعوقات إلى الجهات الآتية:

#### أولا- الإدارات العليا في المنشآت:

تتحمل بعض الإدارات العليا وزر القسط الأكبر من المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي بسبب ما تحمله من قناعات وما تمارسه من سلوكيات خاطئة تجاه التدريب. ومن أهم ذلك:

✳ ضعف القناعة بدور التدريب:

بالرغم من وجود قطاعات كبيرة من الإدارات التي تؤمن بالتدريب وترعاه، إلا أنه يوجد أيضا البعض من أفراد الإدارات العليا والذين يمتلكون فعلا القرار في تنشيط التدريب أو إهماله، يعانون من ضعف في قناعاتهم تجاه التدريب ومنهم من يتستر وراء حجة الحرص على أموال المنشأة في تبرير عدم تدريب العاملين، إن ضعف قناعة الإدارة العليا يؤدي إلى غياب كل ما له علاقة بالتدريب من سياسات وخطط وبرامج في المنشأة، وكذلك عدم الالتفات إلى الحاجات التدريبية ولو من باب الفكرة العامة.

ومن الملاحظ أن الإدارات العليا في القطاع الخاص بشكل عام -على الأقل في بعض الدول العربية- هي أكثر انكماشاً وتحفظاً تجاه التدريب من زميلتها في القطاع العام، ويفسر ذلك لعاملين. أولاها، أن الرابطة التي تربط أفراد الإدارة العليا برأس مال منشأة القطاع الخاص هي أعلى من تلك الموجودة في حالة القطاع العام. فالشعور بالرابطة (بل الملكية) برأس مال المنشأة هو شعور أعلى في القطاع الخاص، وهذا شيء طبيعي. إلا أن هذا الشعور إذا ترادف معه ضعف في القناعة بما يمكن أن يحققه التدريب، يتحول هذا الشعور إلى سلوك العزوف عن التدريب. وثاني العاملين، أن إدارات القطاع الخاص غالبا ما تعيش في هاجس المنافسة، فهي تخشى منافسة الآخرين لها، وضمن هذا "التحفظ" تخشى هذه الإدارات انتقال بعض العاملين لديها إلى المنافسين، وبذلك ينقلون معهم (بعد تدريبهم) ما اكتسبوه من معارف وخبرات إلى المنافسين.

✳ ضعف ميزانية المنشأة:

تسعى الإدارات دائما إلى الحد من الانفاق كما تعاني أحيانا من صحة الموارد وهبوط الميزانيات. ولا شك أن هبوط ميزانيات المنشآت يشمل جميع أوجه الصرفي ومنها التدريب الذي غالبا ما يكون الضحية الأولى في ظروف التقشف والحد من المصروفات. كما يمكن اعتبار ضالة ميزانيات التدريب في عدد من المنشآت هو المحصلة الطبيعية لضعف القناعة بالتدريب.

✳ تدريب الأشخاص غير المناسبين:

ومن المنشآت من تستجيب لدعوات التدريب وترشح بعض موظفيها لبعض الدورات، إلا أنها تخفق في ترشيح الموظف المناسب للدورة المعنية لكون طبيعة عمل الموظف تختلف عن موضوع وأهداف الدورة، أو لوجود تباين كبير بين المستويين. إن ممارسات كهذه تحول دون الاستفادة من الدورة وتجعل من التدريب نشاطا عقيما وتبذيرا للمال. ويلاحظ شيوع مثل هذه الممارسات في الترشيح للدورات التي تعقد خارج الوطن في الدول المتقدمة وأماكن جذابة.

كما أيضا توجد بعض الممارسات الخاطئة التي يرشح فيها الدورات تتناول أنشطة أو مهارات المنشأة بشيء كالاتشارك في دورة عن التصدير في حين أن المنشأة غير معنية إطلاقا بالتصدير.

✳ نقل المتدرب إلى موقع آخر:

لما كانت فكرة التدريب تقوم على تلبية حاجة تدريبية أو سد فجوة في أداء الموظف للنهوض بأدائه إلى مستوى أعلى، فإنه حري بالإدارة أن تستفيد من قدرات هذا الموظف بعد انتهاء الدورة للنهوض بوظيفته التي هو بالأصل يمارسها، لا أن ينقل إلى وظيفة أخرى غير ذي علاقة بموضوع الدورة التي رجع منها للتو. وتبين من نتائج دراسة ميدانية قام بها المؤلف في منتصف الثمانينيات من القرن السابق وتناولت معوقات التدريب في وزارة التجارة بالعراق أن نسبة غير قليلة من المتدربين من هذه الوزارة تعرضوا في حينها إلى مثل هذه الحالة غير المناسبة.

✳ عدم إعطاء المجال للمتدرب لإجراء تطوير على عمله:

إن الغاية من إشراك الموظف في دورة تدريبية هي تحسين أو تطوير أدائه إلى مستوى تنشده المنشأة، وهذا التطور في أداء الموظف يمكن أن يتجسد بسلوكه الوظيفي، ونظرة للعمل، ومهارات يكتسبها ويبدأ بممارستها، أو معارف يتعلمها ويسترشدها بها في عمله. لهذا من الطبيعي أن يحاول الموظف الراجع توا من دورة تدريبية تطبيق بعض ما تعلمه وتدريب عليه في الدورة سواء كان على شكل ممارسة مهارة معينة (كالتعامل مع الزبائن أو المراجعين) أو على شكل تصميم واستخدام بعض النماذج التي تخدم عمله أو غير ذلك من حالات.

وقد تبين أيضا، من الدراسة التي أشير إليها في الفقرة السابقة، أن نسبة كبيرة من المتدربين الذين مضى على تدريبهم مدة زمنية تتراوح بين 3-6 شهور يعانون من الإحباط جراء عدم إعطائهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه.

## المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، ولهذا لا بد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة؛ إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد، فهذه الأخيرة تتطور حسب التغييرات الحاصلة.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال مدى توفر وإثراء قيم الجودة والدقة في الانجاز، التحفيز والعمل بروح الفريق.

تتكون العملية التدريبية من 4 مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، وفي الأخير تقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية، وتتجسد أهمية التدريب في أنه يطور وينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من أداءه ويواكب كل التغييرات الحاصلة.

**المطلب الأول: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل.**

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء.

إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة، كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء.

فهو يرى أنه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله.

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه، ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحسين أداء العاملين. (بوزرقاطة، 2018-2019، الصفحات

## المطلب الثاني: دور التدريب في تحفيز العاملين.

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يُعدّ تحفيزاً للموظف، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها، ويتم إظهارها من خلال التدريب، وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل.

يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد، الابتكار، وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الاستراتيجية، وتوظيف معارفها الكامنة، وهو ما يقود إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية، هذا الأمر يروونه تحفيزاً لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية. (بوزرقاطة، 2018-2019، صفحة 36)

## المطلب الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل.

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضمّ جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيجاً رائعاً، فلكلّ خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد، وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل.

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي، ولأن المنظمة تبحث دائماً عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية.

يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام، حيث يختار المسيررون الأفراد بناءً على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعالاً وأساسياً. (بوزرقاطة، 2018-2019، الصفحات 36-37)

## المطلب الرابع: أثر التدريب على العاملين.

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية نذكر من أهمها ما يلي:

- أ- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ب- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ج- يساهم في زيادة رضى العاملين عن الإدارة وبالتالي تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- د- زيادة رضى الإدارة عن العاملين.
- هـ- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- و- نوعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- ز- صقل مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم.
- ح- يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت. (ميا، 2009، صفحة 5)

## المطلب الخامس: علاقة أداء العاملين بالتدريب.

إن الأداء الفعال لدى الموظف هو محصلة عوامل كثيرة (السكران، 2011، صفحة 39)، أبرزها ما يلي:

- أ- كفايات الموظف وتعني بما معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
- ب- متطلبات العمل (الوظيفة): ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ج- بيئة التنظيم وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية.

ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

ويرى الباحث أن علاقة التدريب بالأداء "هي علاقة متكاملة وملتصقة ببعضها البعض، ومهمة جدا في جميع القطاعات سواء كانت قطاعات حكومية أو خاصة، وهذا الأمر كله يعود عندما يتم اختيار مدربين ذو خبرة عالية ومكتسبة من جميع النواحي الإدارية والتنظيمية حيث عندما يتم تدريب المتدربين من خلال دورات تدريبية يتأثر أداء الموظف في عمله من خلال البرامج التدريبية التي أخذها، وهذا بدوره يساعد على نجاح العمل ونجاح المؤسسة التي يعمل بها هذا الموظف سواء كان هذا التأثير بشكل داخلي في داخل المنظمة أو إذا كان خارج المنظمة".

### خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب وأداء العاملين نستنتج ما يلي:

- ✳️ التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة؛
- ✳️ يعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات المتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال؛
- ✳️ للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد، وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك؛
- ✳️ أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى.



# الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة.

تمهيد:

بعدها قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصل السابق إيضاحاً لكل من الإطار المفاهيمي حول أداء العاملين والتدريب، بينما سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان في جمع المعلومات حول العناصر التي لها علاقة بالمتغير المستقل المتمثل في التدريب، وكذا المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين بكلية محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر -بسكرة-

أولاً- التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة:

قبل التعرف على مؤسسة الدراسة (الكلية) يجب أن نعطي لمحة عن الجامعة التي تضم هذه الكلية. تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدّها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة؛ أنشأت جامعة محمد خيضر بسكرة بالمعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للرّي (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

تحوّلت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، وبصدور المرسوم رقم: 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحوّل المركز الجامعي إلى الجامعة، تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام. كما تمّ إضافة كلية رابعة بعد ذلك. وبمقتضى المرسوم رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست كليات وواحد وثلاثين قسماً تضم مختلف الميادين والتخصصات. تتوفر جامعة محمد خيضر اليوم على ستة كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة، ب 07 أقسام.
- كلية العلوم والتكنولوجيا، ب 09 أقسام.
- كلية الآداب واللغات، ب 04 أقسام.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ب 06 أقسام.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية، ب 02 أقسام.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ب 03 أقسام.

ثانياً- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

#### 01- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- 02- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثالثا- أهداف جامعة محمد خيضر:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
  - ضمان تكوين بيداغوجي نوعي،
  - تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية،
  - إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

**المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة-**

لقد فتح قسم العلوم الاقتصادية في المرسوم الجامعي 1992-1993، حيث كان قسما، وبصدور المرسوم 98-397 المؤرخ في 1998/02/02 الذي أوجد نظام الكليات فأصبح قسم العلوم الاقتصادية ومشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2005-2006 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بعد أن كانت تابعة لها؛ وتضم حاليا العلوم الاقتصادية والتسيير أقسام، وهي بالتالي:

- قسم علوم الاقتصاد.
- قسم علوم التسيير.
- قسم الإعلام الآلي للتسيير.
- مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية SEGC لنظام LMD

مجالات التكوين: 

تمنح الكلية شهادات متنوعة، تتمثل فيما يلي:

## 01- نظام LMD:

- ليسانس وماجستير في علوم التسيير.
- ليسانس وماجستير في العلوم الاقتصادية.
- ليسانس وماجستير في العلوم التجارية.
- ليسانس وماجستير في العلوم المالية والمحاسبية.

## 02- دكتوراه:

- دكتوراه العلوم المرسوم 254-98.

- دكتوراه LMD.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

تتكون الكلية من الناحية التنظيمية من عدة أقسام ومصالح.

أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي للكلية:

الهيكل التنظيمي هو الإدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة.

ثانياً- دراسة الهيكل التنظيمي:

● العميد: يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري، ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية، وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

وكذلك نجد بأن العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية. كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد.

- تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة).

- الأمر بالصرف.

- مسير الميزانية.

- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات.

- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

• مهام نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

كما يساعده في مهامه كل من: (رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه).

• قسم العلوم الاقتصادية:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1992/1991، حيث كان قسماً مستقلاً وأول قسم في العلوم الإنسانية. وبصدور المرسوم رقم: 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم أيضاً قسم علوم التسيير وقسم الحقوق، وفي السنة الجامعية 2005/2004 أصبح القسم تابعاً لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية: (رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، رئيس اللجنة العلمية)

• قسم علوم التسيير:

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فُتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظراً لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداءً من الموسم الجامعي 1997/1998 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تنتشعب منه تخصصات عديدة، والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 397/98 تأسس مع بداية الموسم 1999/1998 قسم علوم التسيير تابعاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقاً للمرسوم 03/297 ابتداءً من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

- الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير: (رئيسا لقسم، مساعدا رئيسا لقسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، رئيسا للجنة العلمية).
- التكوين في القسم:

- يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في التخصصات التالية: (إدارة أعمال، محاسبة، تسويق).
- يمنح القسم شهادة الليسانس (ل.م.د) في التخصصات التالية: (إدارة الأعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية)
- يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: (تسيير المنظمات، حوكم الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، المقاولاتية، إدارة الأعمال).
- يمنح القسم أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح أيضا شهادة دكتوراه العلوم بمقتضى (المرسوم 98-254) ودكتوراه (ل.م.د) تسيير المنظمات.

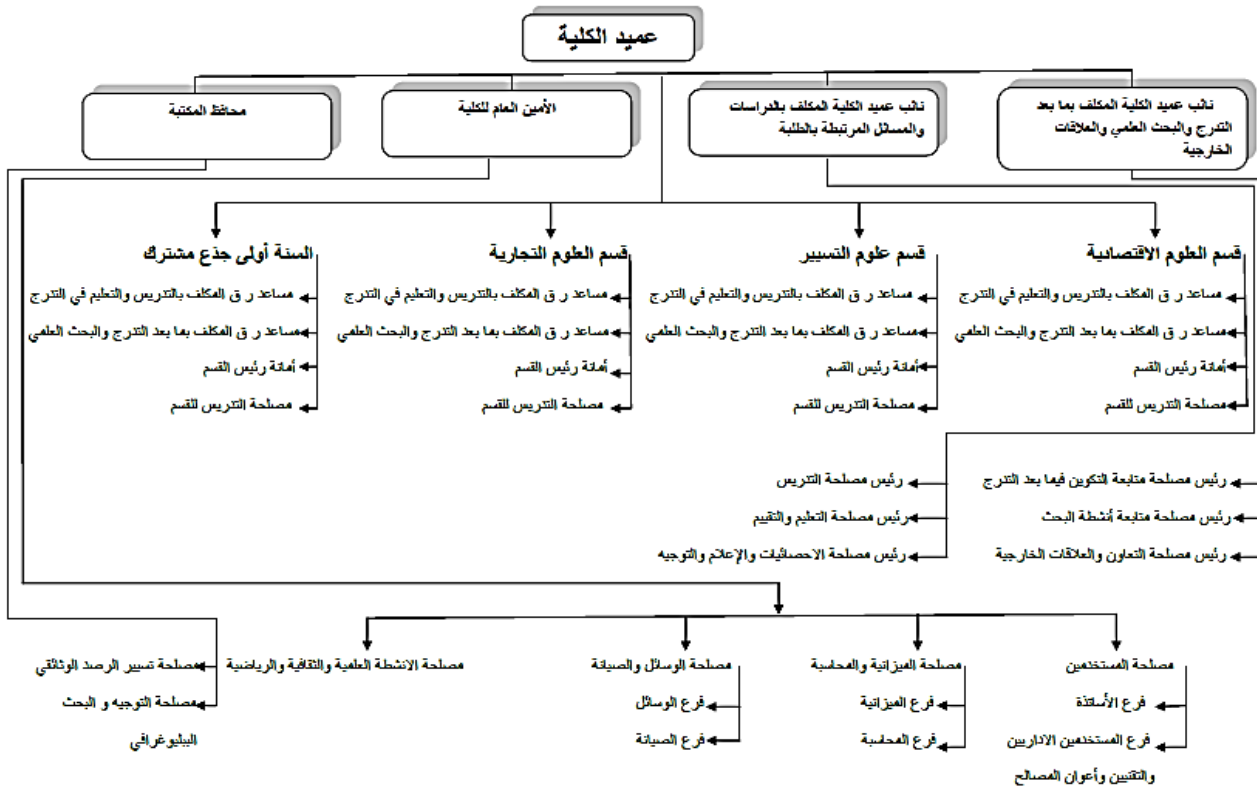
● قسم العلوم التجارية:

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل الصدارة من ضمن أقسام الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي والنمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي انقسمت سنة 2005/2004 إلى كليتين إحدهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة.

وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها، وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

- الطاقم الإداري لقسم علوم التجارية: (رئيس القسم، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، مسؤول مصلحة التدريس، رئيس اللجنة العلمية).



الشكل رقم (2-01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث مختلف العناصر الأساسية لمنهجية وإجراءات الدراسة، حيث سيتم التطرق إلى تقنيات جمع البيانات الضرورية وكذلك اختبار عينة الدراسة.

**المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.**

قدمنا في هذا المطلب طريقة إنجاز الدراسة وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أساليب وأدوات جمع البيانات وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمعها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، ثم إجراء مقابلة مع موظفين إداريين وأساتذة، بالإضافة إلى توزيع استمارة استبيان على الأساتذة في الكلية، حيث قمنا بتوزيع 50 نسخة من الاستبيان، فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 30 نسخة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

وتمثلت في:

أ) الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يعدها الباحث للوصول إلى معرفة النتائج حول موضوع معين عن طريقة عينة الدراسة، حيث يقوم الباحث بطرح أسئلة الاستبيان على العينة المختارة، ثم يقوم الباحث بتصنيفها وتبويبها، ثم تحليلها بدقة للوصول إلى النتائج التي يسعى إلى معرفتها من خلال استبيانها، ويهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، ثم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

✳ القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

✳ القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 32 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

- المحور الأول: خاص بالتدريب ويحتوي على 20 عبارة موزعة على ثلاثة أجزاء.

- المحور الثاني: خاص بأداء العاملين يحتوي على 12 عبارة.

ب) المقابلة: تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته وآرائه، وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة، كما تعرف أيضا بأنها حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين.

✳ إجراءات التبرص بالنسبة للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

- يقوم الأستاذ بوضع ملفه في الإدارة، ويتم انتقاء الأساتذة المرشحين من خلال النقاط التي يكتسبها كل مترشح، (الحاصل على عدد أكبر من النقاط يكون له الحظ في المشاركة).
  - يقوم المجلس العلمي باختيار من كل قسم في الكلية المجموعة من الأساتذة الأوائل حسب العدد المحدد.
  - بعد مصادقة المجلس العلمي على الأساتذة الذين تم اختيارهم ترفع ملفاتهم إلى مكتب العلاقات الخارجية والتبرص، وفي هذا المكتب يتم إعداد ملفات المرشحين للتبرص.
  - في الأخير يقوم الأستاذ بالإجراءات المطلوبة حسب الشروط الموضوعية.
- ✳ أجريت المقابلة مع أحد الأساتذة، ومع الموظفة المسؤولة على مكتب العلاقات الخارجية والتبرص.

(1) مقابلة مع الأستاذ:

1- هل ساعدك التدريب في رفع رصيدك المعرفي؟

للـ نعم، الاعتماد على التبرصات في الخارج قصيرة المدى خاصة في الدول الأوروبية يضيف الأستاذ اكتساب معارف جديدة في محيط العمل ويكسبه خبرات في مجال التخصص واستخدام تقنيات جديدة في التحليل.

2- هل ساعدك التدريب في رفع مستوى مهاراتك وقدرتك العلمية؟

للـ نعم، رفع مستوى والمهارات في مجال التخصص عن طريق تنوع مصادر البحث واستخدام طرق جديدة في اكتسابه المعلومات: حول الظاهرة المدروسة واستخدام تقنيات علمية لمسار تطوره.

3- هل كانت الفترة الزمنية كافية للاستفادة من التدريب؟

للـ لا لم تكن كافية، أقصى مدة 15 يوم، (تبرصات قصيرة المدى) نظرا لوظيفة الأستاذ (التدريب) وأيضا حسب المبلغ المالي (السعر) لا يكفي في بعض الأحيان، يوجد دول تتطلب الكثير من المال ما يدفع الأستاذ إلى الانفاق من ماله الخاص...

4- ماهي الفوائد التي حصلت عليها من التدريب؟

للـ من بين الفوائد التي تحصلت عليها من التدريب:

- اكتساب مهارات معرفية في مجال التخصص وتنمية القدرات الداخلية في التحليل.
- اكتساب معارف نوعية في إيجاد حلول الظواهر المدروسة بدل الاعتماد على الأساليب الكمية.
- استخدام طرق جديدة في تحليل مصادر البحث والاطلاع على قواعد البيانات ذات الطابع الدولي: -ONS...CEEC

▪ الاطلاع على التقارير الدورية الخاصة بالمؤسسات الحكومية ومخابر البحث أو المؤسسات الجامعية الخاصة.

5- كم عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها؟

للـ التحقت بـ 5 دورات تدريبية منها في دول أوروبية وأخرى في دول عربية.

6- هل ساعدك التدريب في تنمية اتجاهاتك السلوكية في التعامل؟

للـ نعم، اكتسبت سلوكيات جديدة في التعامل سواء مع الأساتذة أو الموظفين في الدوائر الحكومية أو في الجامعات.



7- هل هناك تقييم بعد التدريب؟

للـ هناك تقييم خاص بالتدريب من طرف إدارة الكلية لعرض نتائج التدريب والاستفادة من الخبرات المكتسبة.

(2) مقابلة مع الموظفة المسؤولة على مكتب العلاقات الخارجية والتربص:

من خلال مقابلة موظفة في الكلية كمستفيدة من تربص الموظفين تمكّنا من جمع المعلومات التالية من خلال طرح

بعض الأسئلة عليها أفادتنا بالإجابة التالية:

للـ استفدت من التدريب من خلال دورات مختلفة، وهذه الدورات تخصصها الكلية أي عكس تربص الأساتذة

(الأستاذ هو الذي يختار)، الدولة والمجال...

للـ استفادت الموظفة من دورة الاعلام الالي ما أضاف لها خبرات ومهارات جديدة في مجال عملها والجانب التقني

والاعلام خاصة، كذلك اكتساب معارف عملية وعلمية جديدة ومتطورة.

للـ ساعدني التدريب في تطوير الجانب الاجتماعي من خلال تطوير أساليب التعامل والسلوكيات العملية مع الموظفين

والأشخاص بصفة عامة، وكذلك الاحتكاك والتعرف على الناس من مختلف الفئات العمرية والوظيفية والبلدان

المختلفة عدد الدورات التي استفدت منها 4 دورات.

للـ آخر تربص استفدت منه كان في تونس مدته 7 أيام وقبله كان في فرنسا.

للـ لا، لا يوجد تقييم بعد التدريب...

للـ في الأخير عند نهاية مدة التربص تمنح المدرسة الخاصة التي أجرى فيه الاستفادة تربصه شهادة لإثبات مشاركة

الموظف في التربص...

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

**01- التكرارات والنسب المتئوية:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المتئوية والتكرارات.

**02- معامل ألفا كرونباخ:** إن الهدف من حساب معامل "ألفا كرونباخ" هو قياس التناسق بين إجابات مفردات العينة، ومعرفة

تجانس الاستبيان، واتساقه الداخلي؛ ويعرف معامل "ألفا كرونباخ" بأنه مؤشر ومقياس يدل على ثبات الاختبار ومصداقيته،

ويتم تفسير معامل الثبات في ضوء معامل الارتباط الناتج، وأعلى قيمة يمكن أن يصل إليها معامل الثبات هي (1)، وهي

قيمة لا يتم الوصول إليها في غالب الأحيان.

جدول رقم (01): يوضح ثبات الاستبيان بعد حساب معامل "ألفا كرونباخ"		
محاو الاستبيان	عدد العبارات	قيمة "ألفا كرونباخ"
1	20	0.855
2	16	0.631
القيمة الكلية لجميع فقرات الاستبانة		0.743

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS

تشير النتائج أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

**03- معامل صدق المحك Criterion-related Validity:** لا يمكن اعتماد هذا النوع من الاختبارات في حالة هذه الاستبيان لأنه ليس مقياسا.

يعد هذا النوع من الصدق من أهم مؤشرات الصدق في المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية للأغراض النظرية والعملية في اتخاذ القرارات التي تخص الأفراد؛ ويقصد به "مجموعة من الإجراءات التي تتمكن من خلالها حساب الارتباط بين درجات المقياس ومحك خارجي مستقل، يقيس السلوك نفسه أو النشاط الذي يتناوله المقياس بالمقياس"، على افتراض أن نتائج المحك الخارجي هي معايير قياسية مقبولة، وتوجد معايير يجب أن يتسم بها المحك، منها أن يكون على صلة بالسلوك الذي يقيسه المقياس، وأن يكون المحك مستقلا، ويتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات.

**04- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

**05- اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

جدول رقم (02): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف).

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	العبارة
.001 <sup>c</sup>	0.221	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على نحو علمي، وبما يحقق أهداف الجامعة التدريبية
.000 <sup>c</sup>	0.257	تحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين
.000 <sup>c</sup>	0.251	يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية.
.002 <sup>c</sup>	0.207	إن الدورات التدريبية التي نخضع لها تساعد على حل مشكلة العمل بصورة أفضل.
.000 <sup>c</sup>	0.253	يوجد في الجامعة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها.
.000 <sup>c</sup>	0.238	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
.000 <sup>c</sup>	0.225	يتملك المدربون الخبرات العلمية والعملية الملزمة للتدريب.
.000 <sup>c</sup>	0.233	تناسب مدة التدريب مع التوقيت والساعات المحددة للتدريب.
.004 <sup>c</sup>	0.200	تتلاءم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي لتخصصي.

.000 <sup>c</sup>	0.318	تحتاج طبيعة عملي إلى التدريب لفترة مستمرة.
.000 <sup>c</sup>	0.244	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.
.000 <sup>c</sup>	0.258	تحدد فترة التدريب وأوقاته بناء على ظروف العمل وإمكانيات العاملين.
.005 <sup>c</sup>	0.195	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.
.000 <sup>c</sup>	0.229	تحقق أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية غاية التدريب
.000 <sup>c</sup>	0.243	تتوافر في الجامعة الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة.
.000 <sup>c</sup>	0.251	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل.
.000 <sup>c</sup>	0.353	يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الأساتذة عليها.
.000 <sup>c</sup>	0.247	يتم إضافة البرامج التدريبية وتعديلها في الجامعة بشكل دوري.
.000 <sup>c</sup>	0.270	تتوافر في الجامعة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال.
.000 <sup>c</sup>	0.321	تعتمد الجامعة على الأساليب التدريب الحديثة.
.000 <sup>c</sup>	0.396	تمثل وظيفتي في الجامعة شيئاً هاماً بالنسبة لي.
.002 <sup>c</sup>	0.208	تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة.
.000 <sup>c</sup>	0.256	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.
.037 <sup>c</sup>	0.165	أخضع لدورات تدريبية تؤدي إلى رفع أدائي باستمرار.
.001 <sup>c</sup>	0.222	يتم في الجامعة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين الأداء للعاملين.
.000 <sup>c</sup>	0.334	تقلل الدورات التدريبية من الإحساس بالملل من الوظيفة.
.000 <sup>c</sup>	0.351	يساهم التدريب في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها.
.002 <sup>c</sup>	0.206	يتم تقييم الأداء في الجامعة بشكل مستمر طوال فترة التدريب.
.004 <sup>c</sup>	0.197	يساهم التدريب في الترقية الوظيفية في زمن أقل.
.000 <sup>c</sup>	0.352	يساعد التدريب أثناء الخدمة على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
.000 <sup>c</sup>	0.383	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.
.000 <sup>c</sup>	0.235	يوفر التدريب أثناء الخدمة للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج: SPSS.

سجل الاختبار نتائج تقل جميعاً عن مستوى الدلالة 0.005، وبالتالي فإن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

06- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

**المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.**

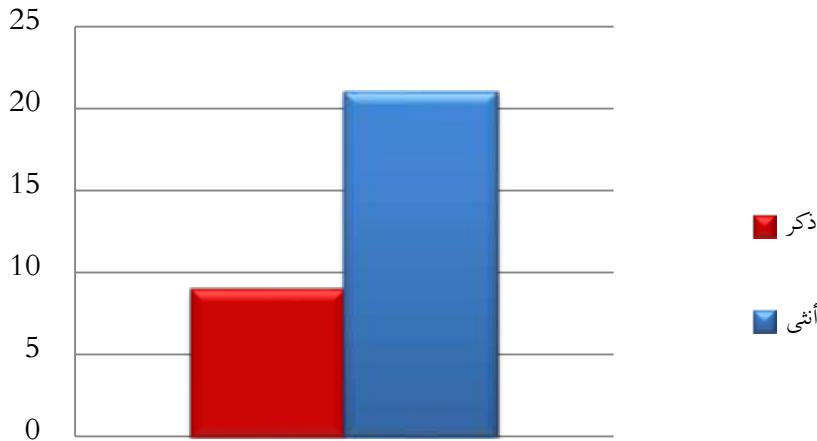
الفرع الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	9	30
	أنثى	21	70
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



شكل رقم (2-02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

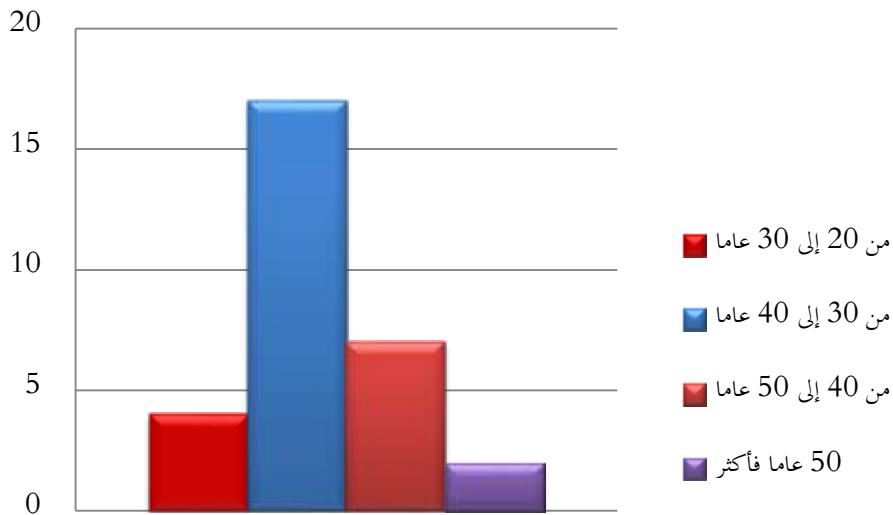
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أن نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 70%، أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات على عكس قطاع الصناعة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
السن	من 20 إلى 30 عاما	4	13.3
	من 30 إلى 40 عاما	17	56.7
	من 40 إلى 50 عاما	7	23.3
	50 عاما فأكثر	2	6.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



شكل رقم (03-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

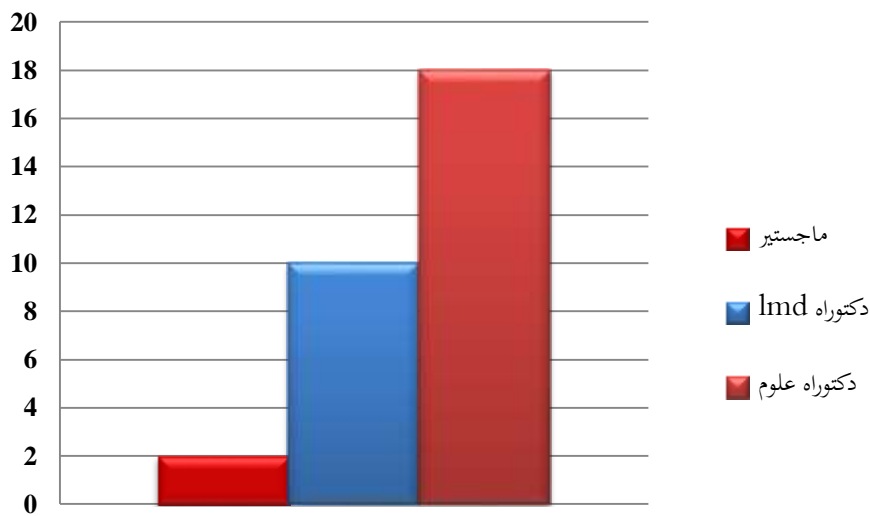
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بالنسبة لمتغير السن أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 عاما) هي الغالبة وبنسبة 56.7%، وتليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 عاما) بنسبة 23.3% ثم تليها الفئة العمرية (من 20 إلى 30 عاما) بنسبة 13.3%، والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية (50 عاما فأكثر) بنسبة 6.7%، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
المستوى الدراسي	ماجستير	2	6.7
	دكتوراه LMD	10	33.3
	دكتوراه علوم	18	60
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.



شكل رقم (04-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

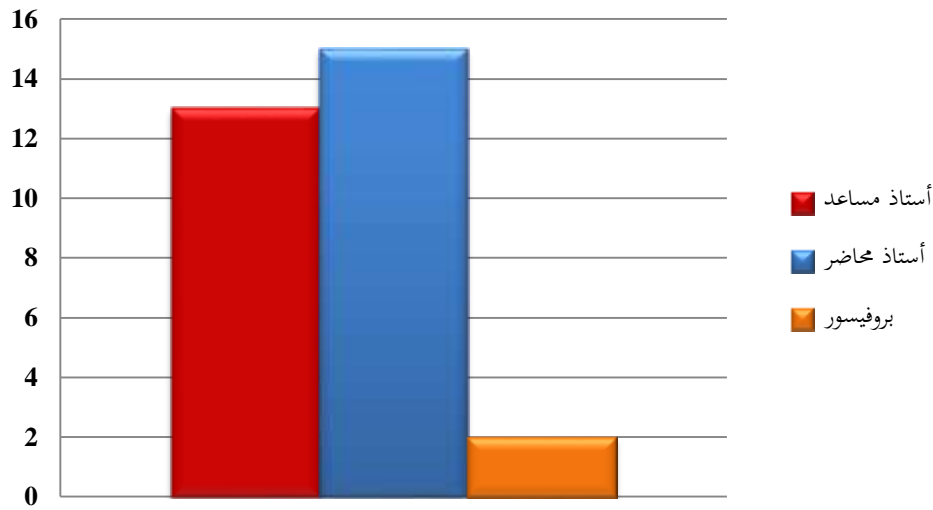
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.

وفيما يخص المستوى الدراسي، تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة دكتوراه علوم بنسبة 60%، ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة دكتوراه LMD بنسبة 33.3%، وفي الترتيب الأخير الفئة الحاصلة على شهادة ماجستير فقد بلغت نسبتها 6.7%.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
الفئة الوظيفية	أستاذ مساعد	13	43.33
	أستاذ محاضر	15	50
	بروفيسور	2	6.67
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



شكل رقم (2-05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية.

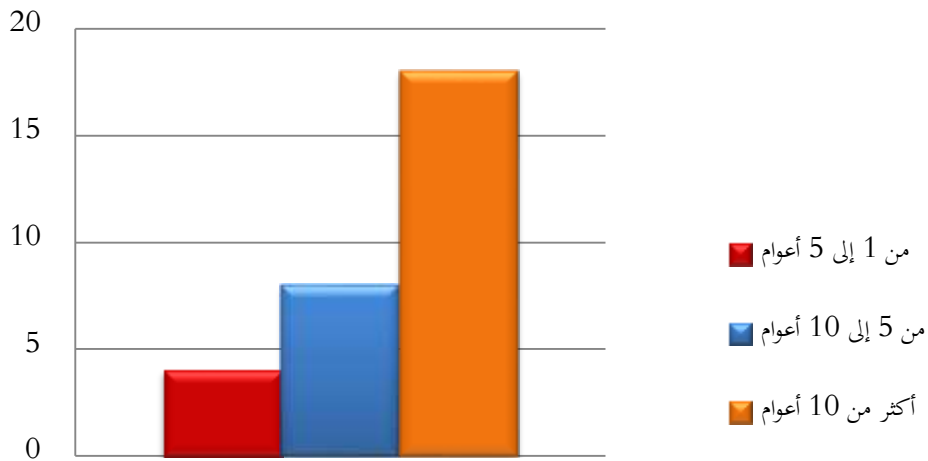
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وعند ملاحظة الفئة الوظيفية للمبحوثين نجد أن ما نسبته 50% من المبحوثين هم من ممارسون وظيفة أستاذ محاضر ثم تليها نسبة 43.33% للفئة الذين يمارسون وظيفة أستاذ مساعد، ثم نسبة 6.67% للفئة الذين يمارسون وظيفة بروفيسور.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة (%)
الخبرة المهنية	من 1 إلى 5 أعوام	4	13.3
	من 5 إلى 10 أعوام	8	26.7
	أكثر من 10 أعوام	18	60
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



شكل رقم (2-06): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته 60% من المبحوثين هم ممن تتراوح أقدمتهم أكثر من 10 أعوام، ثم نسبة 26.7% للفئة التي تتراوح أقدميتهم من 05 إلى 10 أعوام، ثم تليها نسبة 13.3% هم من الفئة الذين تتراوح أقدميتهم من 01 إلى 05 أعوام.



الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات.

الجدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات أفراد عينة البحث.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1.79-1)
غير موافق	(2.59-1.80)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.40)
موافق بشدة	(5-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبة.

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي وباستخدام برنامج spss، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من عبارات الاستبانة كما يلي:

أولاً- تحليل عبارات المحور الأول: التدريب.

يشتمل هذا المحور على ثلاثة (03) أبعاد و20 عبارة حيث تم تحليلها كالتالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول.

الرقم	البعد المستقل: التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء	الأهمية النسبية
	<b>1- احتياجات التدريب</b>	<b>2.8514285714</b>	<b>0.99</b>	<b>محايد</b>	<b>3</b>
1.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على نحو علمي، وبما يحقق أهداف الجامعة التدريبية.	2.90	0.845	محايد	6
2.	تحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	3.03	1.066	محايد	4
3.	يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية.	3.03	1.066	محايد	5
4.	إن الدورات التدريبية التي نخضع لها تساعد على حل مشكلة العمل بصورة أفضل.	3.17	1.020	محايد	2

7	غير موافق	8610.	2.50	يوجد في الجامعة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها.	5.
8	غير موافق	1.008	2.13	يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.	6.
1	محايد	1.064	3.20	يملك المدربون الخبرات العلمية والعملية الملزمة للتدريب.	7.
1	محايد	1.0518	3.048	<b>2- مدة التدريب</b>	
4	محايد	1.050	3.00	تناسب مدة التدريب مع التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	8.
3	محايد	0.983	3.00	تتلاءم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي لتخصصي.	9.
1	محايد	1.081	3.27	تحتاج طبيعة عملي إلى التدريب لفترة مستمرة.	10.
5	محايد	0.915	2.70	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.	11.
2	محايد	1.230	3.27	تحدد فترة التدريب وأوقاته بناء على ظروف العمل وإمكانيات العاملين.	12.
2	محايد	0.982	2.9175	<b>3- محتوى التدريب.</b>	
2	محايد	1.029	3.10	يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.	13.
3	محايد	1.351	3.03	تحقق أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية غاية التدريب.	14.
5	محايد	0.860	2.87	تتوافر في الجامعة الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة.	15.
4	محايد	0.928	2.97	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل.	16.
1	محايد	0.928	3.37	يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الأساتذة عليها.	17.
7	محايد	0.884	2.67	يتم إضافة البرامج التدريبية وتعديلها في الجامعة بشكل دوري.	18.
8	محايد	0.999	2.63	تتوافر في الجامعة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال.	19.
6	محايد	0.877	2.70	تعتمد الجامعة على أساليب التدريب الحديثة.	20.
	محايد	1.00225	2.927	<b>التدريب ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

**1- احتياجات التدريب:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد "احتياجات التدريب" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.851) بانحراف معياري (0.99)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.6-3.39) والتي تشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "المحايد"، نلاحظ أن أفراد العينة كانت إجاباتهم "محايد" على العبارات في هذا البعد وكانت إجاباتهم "غير موافق"، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.13) و (3.20).

وهذا يفسر أن الكلية تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما لا يناسب الموظفين، رغم إدراكها بأن الموظف بحاجة للتدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل.

**2- مدة التدريب:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد "مدة التدريب" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.048) بانحراف معياري (1.0518) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.6-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "المحايد".

**3- محتوى التدريب:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد "محتوى التدريب" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9175) بانحراف معياري (0.982) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة أيضا من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.6-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "المحايد".

ثانياً- تحليل عبارات المحور الثاني: أداء العاملين:

يشتمل هذا المحور على 12 عبارة حيث تم تحليلها كالتالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني.

الرقم	البعد التابع: أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء	الأهمية النسبية
21	تمثل وظيفتي في الجامعة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	4.27	0.521	موافق	1
22	تتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة.	2.90	0.960	محايد	9
23	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	3.20	1.031	محايد	7

11	محايد	1.192	2.60	أخضع للدورات تدريبية تؤدي إلى رفع أدائي باستمرار.	24.
10	محايد	1.003	2.60	يتم في الجامعة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين الأداء للعاملين.	25.
6	موافق	0.850	3.63	قلل الدورات التدريبية من الإحساس بالملل من الوظيفة.	26.
3	موافق	0.765	3.97	يساهم التدريب في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها.	27.
12	محايد	0.980	2.27	يتم تقويم الأداء في الجامعة بشكل مستمر طوال فترة التدريب.	28.
8	محايد	0.868	2.93	يساهم التدريب في الترقية الوظيفية في زمن أقل.	29.
4	موافق	0.664	3.80	يساعد التدريب أثناء الخدمة على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.	30.
5	موافق	0.691	3.73	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.	31.
2	موافق	0.819	4.13	يوفر التدريب أثناء الخدمة للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.	32.
	محايد	0.862	3.2525	أداء العاملين ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج: SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص أن عبارة "تمثل وظيفتي الجامعة شيئاً هاماً بالنسبة لي" في الترتيب الأول وعبارة "يوفر التدريب أثناء الخدمة للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله" في الترتيب الثاني وعبارة "يساهم التدريب في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها" في الترتيب الثالث وعبارة "يساعد التدريب أثناء الخدمة على اكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه العمل" في الترتيب الرابع، وعبارة "يساهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم" في الترتيب الخامس، وأخيراً في الترتيب السادس "تقلل الدورات التدريبية من الإحساس بالملل من الوظيفة" بمتوسطات حسابية 4.13، 3.97، 3.80، 3.73، 3.63 على الترتيب وبانحرافات معيارية 0.521، 0.819، 0.765، 0.664، 0.691، 0.850 بدرجة "موافق" لأن قيمة هذه المتوسطات تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي؛ والعبارات الباقية تنتمي إلى الفئة (2.60-3.93) والتي تشير إلى أن الآراء اتجهت نحو "المحايد".

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الرقم
1.00225	2.927	المتغير المستقل: التدريب.	
0.99	2.8514285714	احتياجات التدريب.	01
1.0518	3.048	مدة التدريب.	02
0.982	2.9175	محتوى التدريب.	03
0.862	3.2525	المتغير التابع: أداء العاملين.	

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول لمتغير التدريب جاء بدرجة متوسطة بوسط حسابي مقداره 2,927 وانحراف معياري قيمته 1.00225 بدرجة محايد، وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث جاء بعد مدة التدريب بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,048 وانحراف معياري قيمته 1.0518، ثم يليه بعد محتوى التدريب بالمرتبة الثانية بوسط حسابي 2.9175 وانحراف معياري قيمته 0.982، وفي المرتبة الثالثة بعد احتياجات التدريب بوسط حسابي قيمته 2.851 وانحراف معياري قيمته 0.99.

وبشكل عام يمكن القول أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس المتغير التدريب، أما فيما يخص متغير أداء العاملين هو الآخر ذو درجة متوسطة بوسط حسابي قيمته 3.2525 وانحراف معياري قيمته 0.862 وهو أقل قيمة من متغير التدريب.

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05:

الجدول رقم (12) يوضح الارتباط بين التدريب وأداء العاملين			
أداء العاملين	محتوى التدريب		
** .512	1.000	Coefficient de corrélation	محتوى التدريب
.004		Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
1.000	** .512	Coefficient de corrélation	أداء العاملين
	.004	Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).			

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرض الصفري (H0) لا توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين

الفرض البديل (H1) توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين

حسب الجدول رقم (12) فإن قيمة معامل الارتباط بين التدريب وأداء العاملين هي (0.512) عند مستوى دلالة (0.04) أي أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وعليه نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التدريب وأداء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين احتياجات التدريب وأداء العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05:

الجدول رقم (13): يوضح الارتباط بين احتياجات التدريب وأداء العاملين			
أداء العاملين	احتياجات التدريب		
** .455	1.000	Coefficient de corrélation	احتياجات التدريب
.006		Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
1.000	** .455	Coefficient de corrélation	أداء العاملين
	.006	Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).			

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرض الصفري (H0) لا توجد علاقة بين احتياجات التدريب وأداء العاملين.

الفرض البديل (H1) توجد علاقة بين احتياجات التدريب وأداء العاملين.

حسب الجدول رقم (13) فإن قيمة معامل الارتباط بين احتياجات التدريب وأداء العاملين هي (0.455) عند مستوى دلالة (0.06) أي أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، وعليه نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين احتياجات التدريب وأداء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين مدة التدريب وأداء العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

أداء العاملين	مدة التدريب		
0.039	1.000	Coefficient de corrélation	مدة التدريب
0.418		Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
1.000	0.039	Coefficient de corrélation	أداء العاملين
	0.418	Sig. (unilatéral)	
30	30	N	

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرض الصفري (H0) لا توجد علاقة بين مدة التدريب وأداء العاملين.

الفرض البديل (H1) توجد علاقة بين مدة التدريب وأداء العاملين.

حسب الجدول رقم (14) فإن قيمة معامل الارتباط بين مدة وأداء العاملين هي (0.455) عند مستوى دلالة (0.418) أي أكبر من (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض صفري، وعليه نستطيع القول بأنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مدة التدريب وأداء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين محتوى التدريب وأداء العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (15): يوضح الارتباط بين محتوى التدريب وأداء العاملين.			
أداء العاملين	محتوى التدريب		
** .592	1.000	Coefficient de corrélation	محتوى التدريب
.000		Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
1.000	** .592	Coefficient de corrélation	أداء العاملين
	.000	Sig. (unilatéral)	
30	30	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).			

المصدر: من إعداد الباحثة وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرض الصفري (H0) لا توجد علاقة بين محتوى التدريب وأداء العاملين

الفرض البديل (H1) توجد علاقة بين محتوى التدريب وأداء العاملين

حسب الجدول رقم (15) فإن قيمة معامل الارتباط بين محتوى التدريب وأداء العاملين هي (0.592) عند مستوى دلالة (0.000) أي أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وعليه نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين محتوى التدريب وأداء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.



## خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا من وجهة نظر مختلف الموظفين والأساتذة بالكلية، حيث اشتملت الدراسة على تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة وتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة؛ ثم تطرقنا إلى واقع التدريب بالكلية مع تقييم مدى فعاليته في تحسين الأداء، أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلة وكذا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة التطبيقية وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه، وبعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، تم التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات.

✳ من خلال المقابلة توصلنا إلى جملة من النتائج:

- 1- أن للأساتذة حرية اختيار موضوع التدريب ونوعه لكن بالنسبة للموظفين فتحدده الإدارة.
- 2- تؤثر مدة التدريب في أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل طردي، فكلما كان وقت التدريب وفتوته مناسبين للعاملين، يؤدي التدريب إلى زيادة أداء العاملين ويحقق الهدف المرجو منه.
- من خلال مقابلة الأستاذ تبين أنه لم تكن مدة التدريب كافية، هذا راجع للتوقيت ومدة التدريب، فهناك دورات تدريبية تحتاج إلى سعر أكبر من الذي تمنحه الدولة لتلك الدورة، وكذلك يجب العودة من أجل مواصلة تدريسه في الجامعة....
- 3- يوجد أثر إيجابي لمحتوى التدريب في أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فبقدر ما يكون محتوى التدريب مبنياً على الحاجات التدريبية المحددة ومحققاً لأهداف التدريب بقدر ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء العاملين.
- 4- عدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب أي من النماذج المعروفة عالمياً في هذا المجال، فقد اقتصر التقييم على رضى أو عدم رضى المتدربين عن محاور الدورات التدريبية أو عن المدربين أو المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي، هذا من خلال ما قالته الموظفة أي أنه لا يوجد تقييم بعد التدريب، لكن أثر التدريب يتوضح من خلال المهارات والمعارف المكتسبة خلال التدريب وذلك يتبين من خلال العمل بعد التدريب.
- 5- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الكلية لا تولي أهمية كبيرة لعملية التقييم، سواء أداء العامل قبل أو بعد التدريب، أو ظروف ومحتوى البرامج التدريبية، مع العلم أن هذه المرحلة هي من أهم مراحل التدريب الفعال، وذلك لما تقدمه من نتائج حول البرنامج التدريبي، إضافة إلى أداء العاملين، والتي من خلالها تقوم الكلية بتصحيح الانحرافات مستقبلاً.
- 6- كل عمليات التدريب تتم خارج المؤسسة، باعتمادها على مراكز متخصصة وهذا يتطلب ميزانيات كبيرة، واعتمادات إضافية، بالرغم من أن التعليمات تسمح بتنظيم دورات تدريبية داخل الكلية في تخصصات محددة.



الخاتمة

## الخاتمة:

يعتبر التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، وذلك حفاظاً وضماناً لنجاحها فلا يمكن لها أن تتجاهل ذلك مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، حيث تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب عمالها معارف، مهارات وأفكار جديدة لمزاولة العمل والقدرة على استخدام الوسائل المتاحة بفعالية وكفاءة لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة والتحكم بها، إذ يعتبر التدريب وسيلة فعالة لزيادة انتماء الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل بالإضافة لمساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم في تنفيذ أوامر العمل، كما يلعب دور كبير في تحقيق الأمان والرضا الوظيفي لدى الموظفين، يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي، هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفعالية الكاملة لها.

يعتبر المورد البشري في أية منظمة عنصر مهم وله تأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أنه بقي حاضراً بقوة في مختلف المنظمات، والتي من خلالها ولتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية تغير تسيير المورد البشري وتغيرت أهدافه، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وبتنظيمهم وبتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة، مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة بمختلف أبعاده.

ومن خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المنظمات والجامعة بشكل عام وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل خاص، يمكننا القول أنّ عملية التدريب اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذن لا بد من إعطاء أهمية لعنصر التدريب حتى يتمكن الأفراد من تنمية مهاراتهم، وينشر معارفهم ويطور قدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد.

حيث تم الوصول بعد الدراسة النظرية والتطبيقية إلى جملة من النتائج والمقترحات التالية:

أولاً- النتائج:

- 01- قصر الفترة المعتمدة للتدريب يجعل منها غير كافية لاكتساب الموظف كل المعارف.
- 02- وجود قناعة كبيرة بأن التدريب له دور كبير في زيادة دافعية الموظفين على العمل، كما أن الموظفين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من مهاراتهم ومعارفهم وأن أداءهم لمهامهم بعد التدريب قد تطور من خلال سرعتهم في إنجازها وتحكمهم في التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التسيير.
- 03- غالبية المستفيدين من التدريب بالكلية وخاصة الأساتذة يرون بأن مدة الدورات التدريبية غير كافية.
- 04- غياب عملية التقييم قبل وبعد التدريب للعاملين.
- 05- وجود اهتمام من طرف إدارة الكلية بتدريب موظفيها وأساتذتها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحيحة.

06- لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية.

### ثانياً- المقترحات:

- 1- رصد ميزانية أكبر للتدريب، واستخدامه كحافز لهم.
- 2- على إدارة الكلية أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- 3- عقد اتفاقيات جديدة مع هيئات ذات مستوى عال.
- 4- أن تكون بعض الدورات إلكترونية ولا يلجأ الموظف إلى استخدام الأساليب التقليدية.
- 5- زيادة عدد الدورات التدريبية ومدة التدريب.
- 6- ترسيخ ثقافة التدريب حيث أن ذلك قد يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين.
- 7- إعداد الخطة السنوية لتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال منح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي والذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء لدى العاملين بالكلية.
- 8- العمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية (الموظفين) التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية، ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم.
- 9- جلب مدربين دوليين.
- 10- زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور العلمي وتنمية المهارات.
- 11- تطوير أساليب التفاعل بين العاملين من ناحية وبين العاملين والإدارة من ناحية أخرى.
- 12- تدعيم العمل الجماعي لخلق روح من التعاون والتفاهم.

### آفاق البحث:

- ❖ دور التدريب في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص).
- ❖ التدريب والبعد التكنولوجي.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً، باللغة العربية.

- 1- آمال بوزرقاطة، أثر التدريب على أداء العاملين-دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2019/2018.
- 2- حسن أحمد الطعائي، التدريب مفهومه وفعاليتيه، (الأردن، دار الشروق، الأردن، 2002).
- 3- شعبان أبو اليزيد شمس، دراسة منشورة، جمهورية مصر العربية، جامعة 6 أكتوبر، 2005
- 4- شنافي نوال، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل-بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.
- 5- طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008.
- 6- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن- 2007.
- 7- عبد الحلیم عامر، رئيس معهد الإذاعة والتلفزيون، مجلة الفن الإذاعي (القاهرة بالعدد 150، 1997)
- 8- عبد الرحمن توفيق العملية التدريبية، ط2، (القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002).
- 9- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
- 10- عقلة المبيضين، أسامة جرادات، التدريب الإداري الموجه للأداء (القاهرة - منشورات المنظمة العربية للتنمية).
- 11- علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
- 12- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008.
- 13- محمد عبد الغني هلال، أسس ومبادئ التدريب، موسوعة التدريب ط3 (القاهرة: مركز تطوير الأداء) (2002).
- 14- مدني، أحمد بشير. أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة النيلين. الخرطوم، السودان.
- 15- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 16- مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2007.
- 17- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2003.

- 18- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار الياجوري للنشر والتوزيع، 2006.
- 19- نضال محمد سعيد، أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم والإدارة في عمان، اللقاء العلمي حول تخطيط التربية، 1989.
- 20- يوسف محمد القبلان، أسم التدريب الإداري، ط (السعودية، دار العالم للطباعة والنشر والتوزيع، 1992)

ثانيا، باللغة الأجنبية.

- 21- Asim ،M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector in Pakistan. International Journal of Scientific and Research Publications.
- 22- Dessler ،G. ،Cole ،N. ،Chhinzer ،N. (2014). Management of Human Resources: The Essentials (4th Ed.) ،Pearson Education ،Canada.
- 23- Agyemang ،C. B. & Ofei ،S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. European Journal of Business and Innovation Research.



# قائمة الملاحق.



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم العلوم الاقتصادية

استمارة استبيان

بعنوان:

مساهمة تداريب تحسين المستوى بالخارج  
في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:

\* بوطي عزالدين

إعداد الطالبة:

زعيم آمنة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية، بغرض التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان جميعها بدقة، حيث أن نجاح البحث يعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات التي تقدمونها.

علماً أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم واهتمامكم.

## القسم الأول: البيانات الأولية للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- الرجاء وضع إشارة (x) أمام المربع الذي ترى إجابته مناسبة بالنسبة لك.

أ- الجنس: ذكر  أنثى

ب- السن:

من 20 إلى 30 عاما  من 30 إلى 40 عاما  من 40 إلى 50 عاما   
50 عاما فأكثر

ج- المستوى الدراسي: ماجستير  دكتوراه LMD  دكتوراه علوم

د- ما فئتك الوظيفية؟ أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  بروفيسور

فئة أخرى؟ يرجى التحديد .....

هـ- عدد أعوام الخبرة في مجال عملك: من 1 إلى 2 عام

من 5 إلى 10 أعوام  أكثر من 10 أعوام

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

## المحور الأول: التدريب

المحور الفرعي الأول: احتياجات التدريب					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة على نحو علمي، وبما يحقق أهداف الجامعة التدريبية.
					2- تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
					3- يراعي التدريب التدرج في العملية التدريبية.
					4- إن الدورات التدريبية التي نخضع لها تساعد على حل مشكلة العمل بصورة أفضل.
					5- يوجد في الجامعة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها.
					6- يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
					7- يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية الملزمة للتدريب.
المحور الفرعي الثاني: مدة التدريب.					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					8- تتناسب مدة التدريب مع التوقيت والساعات المحددة للتدريب.
					9- تتلاءم المدة الزمنية للبرنامج التدريبي لتخصصي.
					10- تحتاج طبيعة عملي إلى التدريب لفترة مستمرة.

					11- يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.
					12- تحدد فترة التدريب وأوقاته بناء على ظروف العمل وإمكانيات العاملين.

المحور الفرعي الثالث: محتوى التدريب.					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					13- يتم تحديد المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين.
					14- تحقق أماكن التدريب وما تحويه من تجهيزات ووسائل تعليمية غاية التدريب.
					15- تتوفر في الجامعة الإمكانيات الضرورية لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة.
					16- يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل.
					17- يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الأساتذة عليها.
					18- يتم إضافة البرامج التدريبية وتعديلها في الجامعة بشكل دوري.
					19- تتوفر في الجامعة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال.
					20- تعتمد الجامعة على الأساليب التدريب الحديثة.

### المحور الثاني: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21- تمثل وظيفتي في الجامعة شيئاً هاماً بالنسبة لي.

					22- تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة.
					23- أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.
					24- أخضع لدورات تدريبية تؤدي إلى رفع أدائي باستمرار.
					25- يتم في الجامعة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين الأداء للعاملين.
					26- تقلل الدورات التدريبية من الإحساس بالملل من الوظيفة.
					27- يساهم التدريب في التقليل من مشكلات العمل والتخلص منها.
					28- يتم تقويم الأداء في الجامعة بشكل مستمر طوال فترة التدريب.
					29- يساهم التدريب في الترقية الوظيفية في زمن أقل.
					30- يساعد التدريب أثناء الخدمة على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.
					31- يساهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.
					32- يوفر التدريب أثناء الخدمة للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله.



11 رمضان عام 1435 هـ 9 يوليو سنة 2014 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 42	12
<p><b>المادة 4 :</b> ينظم التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج لفائدة الأصناف المذكورة في المواد 7 و8 و10 من هذا المرسوم، من جنسية جزائرية.</p> <p>ينظم التكوين الإقليمي في الخارج لمدة تزيد عن ستة (6) أشهر.</p> <p>وينظم تحسين المستوى في الخارج لمدة تقل أو تساوي ستة (6) أشهر.</p> <p><b>المادة 5 :</b> تنشأ لجنة وطنية تكلف بتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج، تدعى في سلب الفحص "اللجنة الوطنية".</p> <p><b>المادة 6 :</b> تنشأ لدى كل دائرة وزارية لجنة خبراء، تكلف بانتقاء المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج بموجب قرار من الوزير المعني.</p> <p>يتم اختيار المترشحين، طبقا لتقديس الانتقاء، التي تحددها اللجنة الوطنية.</p>	<p><b>مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.</b></p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 77 - 8 و 125 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 221 المؤرخ في أول رجب عام 1430 الموافق 24 يونيو سنة 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأعوان الدبلوماسيين والقنصليين،</p>	
<p><b>الفصل الثاني</b> <b>أصناف المستفيدين</b></p>		
<p><b>المادة 7 :</b> تستفيد من التكوين الإقليمي في الخارج الأصناف الآتية:</p> <p>- الطلبة المتحصنون على شهادات الطور الأول أو الطور الثاني، الأوائل في دفعات التخرج،</p> <p>- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الداعسون المسجلون في الجزائر لشخصية أطروحة الدكتوراه الذين تشطب دراستهم القيام ببحوث أو تدريس في الخارج.</p>	<p><b>يرسم ما يأتي :</b></p> <p><b>الفصل الأول</b> <b>الحكام عامة</b></p>	
<p>- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية المرسسون والنازيون، على الأقل، شهادة الطور الأول أو التدرج أو شهادة معترفاً بمعادلتها.</p> <p><b>المادة 8 :</b> زيادة على الأصناف المذكورة في المادة 7 من هذا المرسوم، يستفيد من التكفل بدراساتهم:</p> <p>- أبناء أعوان الدولة المدعوين لممارسة عملهم في الخارج الذين يتابعون دراسات في الطور الأول أو الطور الثاني أو الطور الثالث، عند استدعائهم أوليتهم للعودة إلى الإدارة المركزية أو المتوفين في مناصبهم، بالمسبة للجنة القانونية المتبقية لإنهاء دراساتهم،</p> <p>- أبناء أعوان الدولة المتحصنون على شهادة البيكالوريا في الخارج، خلال نفس السنة التي تم</p>	<p><b>المادة الأولى :</b> يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.</p> <p><b>المادة 2 :</b> تنظم برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج في حدود المناصب المقترحة حسب:</p> <p>- الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين،</p> <p>- حاجات القطاعات من التأطير،</p> <p>- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية.</p> <p><b>المادة 3 :</b> يجب أن تسجل عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج ضمن الخطط القطاعية للتكوين في الإدارة أو المؤسسة المعنية، طبقاً لتنظيم المعمول به.</p>	

13	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 42	11 رمضان عام 1435 هـ 9 يوليوسنة 2014 م
<p>- تكاليف قلخي وزن أميعة قدره تسمعون (90) كيلو هرامسا، بعد انتهاء التكوين والرجوع النهائي إلى الجزائر،</p>	<p>استدعاء أوليائهم للعودة إلى الإدارة المركزية والحاصلون على تسجيل أو تسجيل أولي قصد الحصول على شهادة الطور الأول للسنة الجامعية الجارية أو السنة الجامعية المقبلة.</p>	
<p>- مصاريف طبع المذكرة أو الأطروحة الجامعية، - عند الانتقاء، في حالة وفاة المستفيد، تمتع تكاليف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.</p>	<p><b>المادة 9 :</b> يتعين على الإدارات المعنية إبلاغ وزارة الشؤون الخارجية، بصورة آلية، بقائمة الأشخاص الذين استدعوا للنشاط في الخارج واستفاد أبنائهم من منحة دراسية.</p>	
<p><b>المادة 13 :</b> إذا أزم على المستفيد أن يتابع تدريبيا في إطار دراسته، فإن مصاريف المشاركة تتحملها ميزانية الدولة إذا لم تكن هذه المصاريف مكفولة ماليا من الطرف الأجنبي.</p>	<p>ويتعين على وزارة الشؤون الخارجية إعلان ترشيح المتحة فور استدعاء ولي المرشح لممارسة نشاطه في الخارج.</p>	
<p>ومهما يكن من أمر، وبشرط الحصول على الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية، لا يستفيد المصوح من هذا التكفل إلا لفترة لا تتعدى سنة واحدة (1) من التكوين.</p>	<p><b>المادة 10 :</b> تستفيد من تحسين المستوى في الخارج الأسماء الآتية :</p>	
<p><b>المادة 14 :</b> يتقاضى المستفيد من منحة مقدمة من دولة أو هيئة أجنبية يكون مبلغها أقل من المنحة الدراسية المحددة في المادة 12 من هذا المرسوم، منحة تكميلية.</p>	<p>- الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه،</p>	
<p>وفي حالة التوظيف المؤقت للمنحة من قبل الطرف الأجنبي، فإنه يمكن تمديد صرف مبلغ المنحة التكميلية بعد الموافقة المسبقة من الإدارة أو المؤسسة المعنية، لمدة لا تتجاوز اثني عشر (12) شهرا.</p>	<p>- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين،</p>	
<p><b>المادة 15 :</b> يمكن الإدارات والمؤسسات العمومية، عند الضرورة، إبرام اتفاقيات و/أو اتفاقات شراكة مع البلدان المستفيدة للتكفل بالمصاريف المتعلقة بتسيير ملفات الخدمات الجامعية والمتابعة البيداغوجية والعلمية للمرشحين الذين يستوفون مسبقا شروط الانتقاء للتكوين الإقليمي في الخارج المتخصص عليها في المواد 27 و 28 و 29 و 30 من هذا المرسوم.</p>	<p>- مستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين يتم انتقاؤهم من بين الكفاءات والحاصلون، على الأقل، على شهادة جامعية</p>	
<p>تسجل المصاريف المذكورة أعلاه، في ميزانية وزارة الشؤون الخارجية حسب الكيفيات المنصوص عليها في المادة 52 من هذا المرسوم.</p>	<p><b>الفصل الثالث</b></p>	
<p><b>المادة 16 :</b> يجب على المستفيدين من منحة التكوين الإقليمي في الخارج اكتساب عقد تكوين مع الإدارة أو المؤسسة المعنية، تلزمهم بالاحترام بشروط التعاقد، ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي</p>	<p><b>المقوق والواجبات</b></p>	
<p>- إجبارية الحصول على نتائج،</p>	<p><b>المادة 11 :</b> يحتفظ الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون ومستخدمو الإدارات والمؤسسات العمومية الذين استفادوا من تكوين إقليمي في الخارج، في الجزائر براتبهم الرئيسي أو أجرهم القاعدي مع المنح العائلية باستثناء العلاوات والمنح التي تكفلها المردودية.</p>	
<p>- العودة إلى الإدارة أو المؤسسة المرسله بعد إنهاء التكوين،</p>	<p><b>المادة 12 :</b> للمستفيد من التكوين الإقليمي في الخارج الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية بما يأتي :</p>	
	<p>- مصاريف التكوين،</p>	
	<p>- الحماية الاجتماعية،</p>	
	<p>- مصاريف النقل ذهابا وإيابا من الجزائر إلى البلد المستقبل مرة واحدة في السنة، بالطريقة الأكثر اقتصادية،</p>	



11 رمضان عام 1435 هـ 9 يونيو سنة 2014 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 42	14
<p>تظاهرة علمية وتكنولوجية، طبقا للتنظيم المعمول به في حالة عدم تكفل الشريك الاجنبي بذلك.</p>	<p>- خدمة الإدارة أو المؤسسة المرسله مدة ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق هذه المدة سبع (7) سنوات.</p>	
<p><b>المادة 23 :</b> يتعين على المستفيد من تحسين المستوى في الخارج أن يقدم منذ مواعيد تفريغها عن الأشغال التي قام بها في الخارج، مؤشرا هاديا من الهيئات المختصة للمؤسسة المستقبلة.</p>	<p><b>المادة 17 :</b> في حالة عدم احترام بنود التعاقد، فإنه يجب على المعنيين إرجاع مجموع مصاريف التكوين، دون الإخلال بالتابعات القضائية.</p>	
<p>وفي حالة عدم احترام الالتزام المذكور أعلاه، فإنه يجب على المعني إرجاع مجموع المصاريف، دون الإخلال بالتابعات القضائية، ما عدا في حالة قوة القاهرة.</p>	<p>يتعين على الإدارات والمؤسسات العمومية اتخاذ التدابير المذكورة أعلاه، ضد المتطوعين المبالغين.</p>	
<p>يتعين على الإدارات والمؤسسات العمومية اتخاذ التدابير المذكورة أعلاه، ضد الأشخاص المخالفين.</p>	<p><b>المادة 18 :</b> يفسخ عقد التكوين في الحالات الآتية :</p>	
<p><b>المادة 24 :</b> تحدد كيفيات تطبيق المواد 12 و 13 و 14 و 21 و 22 من هذا المرسوم، بقرار مشترك بين وزير الشؤون الخارجية والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.</p>	<p>- حالة المرض طويل الأمد، - التخلي عن الدراسة، - ضعف النتائج الابداعية، - الحالات التأديبية التنظيرية.</p>	
<p><b>المادة 25 :</b> لا يمكن الاستفادة خلال مدة التكوين الإقليمي أو تحسين المستوى في الخارج، ممارسة نشاط مربح على التراب الوطني أو في الخارج.</p>	<p>تطبق التدابير المتصوص عليها في المادة 17 من هذا المرسوم في الحالات الثلاث (3) الأخيرة.</p>	
<p><b>الفصل الرابع</b></p>	<p><b>المادة 19 :</b> يتعين على الإدارات والمؤسسات العمومية إعادة إدماج أو توظيف مرشحيها الذين استضافوا من تكوين إقليمي في الخارج، وأوفوا بالتزاماتهم التعاقدية.</p>	
<p><b>التكوين الإقليمي في الخارج</b></p>	<p><b>المادة 20 :</b> تحدد كيفيات تطبيق المواد 16 و 17 و 18 و 23 من هذا المرسوم بقرار مشترك بين وزير الشؤون الخارجية والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.</p>	
<p><b>المادة 26 :</b> يخص التكوين الإقليمي في الخارج :</p>	<p><b>المادة 21 :</b> للمستفيد من تحسين المستوى في الخارج، الحق في تكفل الإدارة أو المؤسسة المعنية قبل ذهابه، بما يأتي :</p>	
<p>- الشعب غير المدرسة في الجزائر،</p>	<p>- تعويض قابل للتحويل بالعملية الصعبة، يحدد مبلغه بقرار مشترك بين وزير الشؤون الخارجية والوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.</p>	
<p>- التكوين العالي التخصصي المكمل للشعب المدرسة في الجزائر.</p>	<p>- مصاريف التنقل ذهابا وإيابا إلى البلد المستقبل، بالطريقة الأكثر اقتصادية،</p>	
<p><b>المادة 27 :</b> يجب على الطالب المترشح للتكوين الإقليمي في الخارج :</p>	<p>- عند الضرورة، في حالة وفاة المستفيد، تمنح مصاريف نقل جثمان الفقيد إلى الوطن وتذكرة سفر ذهابا وإيابا لأحد أقاربه من الدرجة الأولى.</p>	
<p>- أن يكون حاصلا على الشهادة الجامعية المطلوبة لقبوله في التكوين المقرر.</p>	<p><b>المادة 22 :</b> تشكل الإدارة أو المؤسسة المعنية بمصاريف التسجيل أو المشاركة في التداريب والمقتنيات العلمية والمؤتمرات والملتقيات الدراسية وكل</p>	
<p>- أن يكون الأول في دفعة.</p>		
<p>- أن تتوفر فيه المقاييس التي تحددها اللجنة الوطنية والشروط التي يحددها المجلس العلمي أو الابداعية لؤسسة التعليم العالي المعنية، والمنشورة سلفا.</p>		
<p><b>المادة 28 :</b> يجب على الأستاذ الباحث أو الأستاذة الباحثة الاستشفائي الجامعي أو الباحث الدائم، لكي يكون مرشحا للتكوين الإقليمي في الخارج، ما يأتي :</p>		

11 رمضان عام 1435 هـ 9 يونيو سنة 2014 م	
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 42	
15	
- أن يكون مسجلا في الجزائر لتحضير أطروحة دكتوراه.	- اكتساب الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة.
- أن يشهدت أقدمية سنة واحدة (1) من الخدمة الفعلية، وأن يكون مرسما.	- اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصريته.
- أن يتم اقتراحه من طرف مؤسسته بعد اشتغاله من طرف الهيئات العلمية المؤهلة.	- تحسين المعارف في إطار التكوين المتواصل وتنويعها وتحسينها.
- أن يقدم رسالة استقبالي مسلمة من مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية معترف بها تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية.	- التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة.
- أن يقدم برنامجا للدراسات والبحث في فترة التكوين في الخارج، يؤشر عليه المشرف على الأطروحة.	- المشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من أجل المساعدة في تطوير الإدارة أو المؤسسة المعنية.
<b>المادة 29 :</b> يجب على مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية لكي يكونوا مترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج، ما يأتي :	<b>المادة 34 :</b> ينظم تحسين المستوى في الخارج في المجالات ذات الأهمية الأكيدة للإدارة أو المؤسسة المعنية.
- أن يشهدوا أقدمية ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين.	<b>المادة 35 :</b> يشتمل تحسين المستوى في الخارج على ما يأتي :
- أن يستوفوا الشروط والمقاييس المدة من طرف اللجنة الوطنية.	- تداريب تحسين المستوى.
- أن يستوفوا الشروط والمقاييس التي يتطلبها التكوين المقرر.	- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات مستوى عال.
- أن تقترحهم إدارتهم أو مؤسساتهم.	- المشاركة في التظاهرات العلمية.
<b>المادة 30 :</b> زيادة على الشروط المنصوص عليها في المواد 27 و28 و29 من هذا المرسوم، يجب على المترشح للتكوين الإقليمي في الخارج ما يأتي :	<b>المادة 36 :</b> تنظم تداريب تحسين المستوى في الخارج للفئات الأصناف الآتية :
- أن يكون حاصلا على شهادة البكالوريا أو شهادة معترف بمعادلتها.	- الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين الذين يحضرون أطروحة الدكتوراه.
- أن لا يكون قد استغاد سابقا من منحة تكوين إقليمي في الخارج.	- الطلبة غير الأجراء المسجلين في الدكتوراه والطلبة المسجلين في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين.
<b>المادة 31 :</b> ترسل قائمة المترشحين الذين تم اشتغالهم من طرف لجنة الخبراء المذكورة في المادة 6 من هذا المرسوم، إلى اللجنة الوطنية من أجل الموافقة.	- المستخدمين الإداريين والتقنيين في الإدارات والمؤسسات العمومية.
<b>المادة 32 :</b> تحدد كفايات تطبيق المواد 27 و28 و29 من هذا المرسوم، سنويا، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.	<b>المادة 37 :</b> تنظم الإقامات العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي لفائدة الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين من مصف الأستاذية.
<b>الفصل الخامس</b>	<b>المادة 38 :</b> تنظم المشاركة في التظاهرات العلمية لفائدة الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين والطلبة المسجلين في الدكتوراه ومستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية.
<b>تحسين المستوى في الخارج</b>	<b>المادة 33 :</b> يجب أن يهدف تحسين المستوى في الخارج، على الخصوص، إلى ما يأتي :

11 رمضان عام 1435 هـ 9 يوليوسنة 2014 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 42	16
- اقتراح مقاييس الانتقال، وكذا قائمة الشعب والطرز المقبولة للتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.	<b>المادة 39 :</b> تحدد قائمة المترشحين لتحسين المستوى في الخارج من طرف الهيئة المستخدمة بعد انتقالها من طرف الهيئات المختصة في المؤسسة أو الإدارة المعنية.	
- السهر على تنظيم المسابقات الجهوية، عند الاقتضاء، لانتقاء المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج.	<b>المادة 40 :</b> تحدد كيفيات تطبيق المواد 36 و 37 و 38 من هذا المرسوم بقرار من الوزير المعني.	
- ضبط قوائم المترشحين للتكوين الإقليمي في الخارج.	<b>الفصل السادس</b>	
- تقييم برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.	<b>اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج</b>	
- اقتراح سياسة إعادة إدماج المنطوقين عقب التكوين الإقليمي في الخارج.	<b>المادة 41 :</b> يرأس اللجنة الوطنية المذكورة في المادة 5 من هذا المرسوم، الوزير المكلف بالتعليم العالي أو مثله.	
<b>المادة 44 :</b> يتمين على القطاعات أن تقدم سنويا إلى اللجنة الوطنية حصيلة عن وضعيتها إنجاز برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج السابقة، مرفقة بالحايات إلى التكوين وتحسين المستوى للسنة اللاحقة.	وتشكل من :	
<b>المادة 45 :</b> يبلغ رئيس اللجنة الوطنية إلى القطاعات المعنية، البرنامج السنوي للتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.	- ممثل وزير الشؤون الخارجية،	
<b>المادة 46 :</b> تجتمع اللجنة الوطنية في دورة عادية مرتين (2) في السنة، بناء على استدعاء من رئيسها.	- ممثل الوزير المكلف بالمالية،	
ويكتمها أن تجتمع في دورة غير عادية، عند الحاجة، بناء على استدعاء من رئيسها أو بطلب من أحد أعضائها.	- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.	
<b>المادة 47 :</b> تعد اللجنة الوطنية نظامها الداخلي خلال دورتها الأولى.	تتولى مصالح الوزارة المكلفة بالتعليم العالي أمانة اللجنة الوطنية.	
<b>المادة 48 :</b> تتولى المصالح المختصة في القطاعات المعنية، تنفيذ برنامج التكوين الإقليمي في الخارج والمتابعة البيداغوجية للمستفيدين في طور التكوين وتساعدوا في ذلك لجنة الخبراء، المذكورة في المادة 6 من هذا المرسوم.	<b>المادة 42 :</b> تساعد اللجنة الوطنية في أداء أشغالها لجنة خبراء علميين من مصف الاستتالية، يعينهم الوزير المكلف بالتعليم العالي.	
<b>المادة 49 :</b> تتوج أشغال اللجنة الوطنية بتقرير سنوي يرسله إلى الحكومة وزير التعليم العالي والبحث العلمي.	<b>المادة 43 :</b> تكلف اللجنة الوطنية بإعداد برنامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج وتقييمه.	
<b>الفصل السابع</b>	وبهذه الصفة، تكلف، على الخصوص، بما يأتي :	
<b>أحكام مالية</b>	- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.	
<b>المادة 50 :</b> تدفع المستلزمات الدبلوماسية أو الفتنصية المختصة إقليميا، المنح الدراسية ومصاريف التسجيل والتكاليف الملحقة إلى المستفيدين من التكوين الإقليمي في الخارج.	- الفصل في الحاجيات وفي برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج التي تعبر عنها القطاعات سنويا.	
	- دراسة المنح المعروضة في إطار اتفاقات التعاون، وعند الحاجة، تلك المعروضة في إطار الاتفاقات القطاعية.	
	- تشجيع كل الشداير التي من شأنها ترقية صيغ الرعية من قبيل المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيايات الجهوية أو الدولية الأخرى.	
	- جمع الوثائق البيداغوجية والعلمية حول برامج التكوين الإقليمي وتحسين المستوى في الخارج.	

الملاحق رقم 1		
المدة	المنطقة الأولى	المنطقة الثانية
من اليوم الأول إلى اليوم العاشر كاملاً	12.000 دج لليوم الواحد	10.000 دج لليوم الواحد
من اليوم الحادي عشر إلى اليوم التاسع والعشرين كاملاً	مبلغ جزافي قدره 120.000 دج و 4.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر	مبلغ جزافي قدره 100.000 دج و 3.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر
شهر واحد والمضاعف الكامل للشهر	200.000 دج للشهر	160.000 دج للشهر
شهر واحد وجزء من الشهر	مبلغ جزافي قدره 200.000 دج و 6.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين	مبلغ جزافي قدره 160.000 دج و 5.000 دج ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين

الملاحق رقم 2 المنطقة الأولى :	
1	بلدان الاتحاد الأوروبي
2	اليابان
3	سويسرا
4	الولايات المتحدة الأمريكية
5	جمهورية كوريا
6	الصين
7	الإمارات العربية المتحدة
8	الكويت
9	الأردن
10	روسيا

المنطقة الثانية : باقي البلدان

**وزارة السكن والعمران**

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 شعبان عام 1432 الموافق 7 يوليو سنة 2011، يحدّد إطار تنظيم المسابقات على أساس الاختيارات والامتحانات المهنية للانتساب بالأسلاك التقنية الخاصة بإدارة المكلفّة بالسكن والعمران.

إنّ الأمين العامّ للحكومة،  
ووزير السكن والعمران،

- وبمقتضى المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلّق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعيّة الموظفين، المعدّل والمتّم.

- وبمقتضى المرسوم رقم 146-66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلّق بالتعيين في الوظائف العمومية وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني، المعدّل والمتّم.

- وبمقتضى المرسوم رقم 149-10 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1416 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلّق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-293 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1416 الموافق 30 سبتمبر سنة 1995 والمتعلّق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-241 المؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009 والمتضمّن القانون الأساسي الخاصّ بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصّة بإدارة المكلفّة بالسكن والعمران.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد 71		
3 صفر عام 1433 هـ 28 ديسمبر سنة 2011 م		
الملحق رقم 3		
فئات البلدان المستقبلية	التدرج والطور الأول	المستمر وما بعد التدرج
جميع الفئات	2200 دج	2600 دج
<p><b>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 30 محرم عام 1433 الموافق 25 ديسمبر سنة 2011، يعدل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1425 الموافق 17 مايو سنة 2004 الذي يحدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتممين المستوى بالخارج لمدة تساوي سنة (6) أشهر أو تقل عنها.</b></p>		
<p>إن وزير الشؤون الخارجية، وزير المالية، وزير التعليم العالي والبحث العلمي، - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-403 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 الذي يحدد صلاحيات وزير الشؤون الخارجية، - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين والتحصين بالخارج وتسييرهما، لا سيما المادة 30 منه، - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي، - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية، - وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1425 الموافق 17 مايو سنة 2004 الذي يحدد مبلغ التعويضات القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج لمدة تساوي سنة (6) أشهر أو تقل عنها.</p>		
<p><b>يقترحون ما يأتي:</b></p> <p><b>المادة الأولى:</b> يهدف هذا القرار إلى تعديل بعض أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1425 الموافق 17 مايو 2004، والمذكور أعلاه.</p> <p><b>المادة 2:</b> تعدل المواد الأولى و2 و6 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1425 الموافق 17 مايو سنة 2004، والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي:</p> <p><b>المادة الأولى:</b> يحدد مبلغ التعويض المنصوص عليه في المادة 30 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003، والمذكور أعلاه، طبقا للجدول رقم 1 الملحق بهذا القرار:</p> <p><b>المادة 2:</b> تمنح زيادة قدرها عشرون في المائة (20%) من المبلغ المحدد في المادة الأولى أعلاه، للأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والأساتذة الباحثين الشبان لمؤسسات التعليم والتكوين العالميين والباحثين الدائمين الشبان لمؤسسات البحث، المستفيدين من تربية في الخارج:</p> <p><b>المادة 6:</b> تحدد قائمة بلدان المنطقتين الأولى والثانية المذكورتين في المادة الأولى أعلاه، طبقا للجدول رقم 2 الملحق بهذا القرار:</p> <p><b>المادة 3:</b> ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 30 محرم عام 1433 الموافق 25 ديسمبر سنة 2011.</p> <p><b>وزير الشؤون الخارجية</b> <b>وزير المالية</b> <b>مراد مدلسي</b> <b>كريم جودي</b></p> <p><b>وزير التعليم العالي والبحث العلمي</b> <b>رشيد حراوية</b></p>		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 322 في مؤرخ في 09 يونيو 2015

يعدل القرار رقم 2010 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 الذي يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج.

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- وبمقتضى القرار رقم 2010 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014، الذي يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج.

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تعديل بعض أحكام القرار رقم 2010 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014، الذي يحدد معايير الانتقاء للقبول في برنامج تحسين المستوى في الخارج، المذكور أعلاه.

المادة 2: تعدل المواد 7، 5، 10، 12 و 18 من القرار رقم 2010 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي:

المادة 5: يمكن الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستثنائيين الجامعيين والباحثون الدائمون، المسجلون في الدكتوراه في النظام الكلاسيكي أو نظام ل.م.د. الاستفادة من تدابير تحسين المستوى في الخارج، المسجلة في برامج التكوين وتحسين المستوى لهيئات ومؤسسات التكوين والبحث. يجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

- التسجيل بانتظام في الدكتوراه (ابتداء من التسجيل الثاني)،

- تقديم مشروع عمل مؤثر عليه من طرف المشرف على الأطروحة، تحدد فيه الأهداف والمنهجية والتأثيرات المنتظرة من البحث.

- والطلبة المقيمين في العلوم الطبية في طور التكوين، الاستفادة من تدرّيب تحسين المستوى في الخارج. يجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية:
- التسجيل بانتظام في الدكتوراه، أو الماجستير، أو الماستر، أو الإقامة في العلوم الطبية (ابتداء من التسجيل الثاني).
- تقديم مشروع عمل مؤشر عليه من طرف المشرف على الأطروحة أو المذكرة، تحدد فيه الأهداف والمنهجية والتأثيرات المنتظرة من البحث.
- \* المادة 10: تطبيقا للمادة 37 من المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان عام 1435 الموافق يوليو سنة 2014، والمذكور أعلاه، يستفيد الأساتذة والأساتذة الاستشفائيون الجامعيون والأساتذة المحاضرون والأساتذة المحاضرون الاستشفائيون الجامعيون قسم "أ"، ومدراء البحث، وأساتذة البحث قسم "أ"، من برامج الآلية العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي وهذا بتقديم خطة عمل تحدد الأهداف من الإقامة العلمية.
- \* المادة 12: يمكن الأساتذة المحاضرون قسم "ب" وأساتذة البحث قسم "ب" الاستفادة من إقامة علمية بالخارج لتحضير التأهيل الجامعي، بتقديم خطة عمل تحدد الأهداف من الإقامة العلمية.
- \* المادة 18: يستفيد المرشحون للتظاهرات العلمية من منحة تحدد نسبتها طبقا للتنظيم الساري المعمول. تتكفل المؤسسة المعنية بمصاريف تسجيل الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين وطلبة الدكتوراه غير الأجراء والعلمية المقيمين في العلوم الطبية المسجلين لتحضير شهادة الدراسات الطب المتخصصة، المشاركين في التظاهرة العلمية في حالة عدم تكفل الهيئة الأجنبية المستقبلية للمرشح.
- المادة 4: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر في

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ: طاهر حجار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 31 - 05 - 2021  
إلى السيد: الأمين العام لكلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 574 / ل.د.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - زعيم أمانة

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" مساهمة تداريب تحسين المستوى في تحسين أداء العاملين "

تحت إشراف: أ/ بوطي عز الدين

في الأخير تقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة