



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة حالة : جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الأستاذة:

* صوالحي ليلي

من إعداد الطالب:

* زحاف توفيق

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	بن عطاء الله العلمي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	طواهرية أحلام

السنة الجامعية:

2021/2020



جامعة غرداية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر

دراسة حالة : جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف الأستاذة:

* صوالحي ليلي

من إعداد الطالب:

* زحاف توفيق

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	بن عطاء الله العلمي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	صوالحي ليلي
مناقشا	جامعة غرداية	طواهرية أحلام

السنة الجامعية:

2021/2020

الاهداء

الى من قال فيهم الله عزو جل ﴿ وَقُلْ رَبِّي اِرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ أمي و أبي
رحمة الله عليهما

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى أقرب الأصدقاء

إلى كافة الأهل و الأقارب

إلى كل من كان يدا للعون في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد

الى طلبة العلم

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

الشكر

قال الله: " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية7.

وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

فاللهم لك الحمد والشكر الكثير كما تنعم كثيرا ولك الحمد في الأولى والآخرة ونسألك اللهم الرشد في الامر وشرح الصدر وتيسير الامر والتوفيق والنجاح والإخلاص في القول والعمل وصلي اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما.

كما أخص بالشكر الاستاذة المشرفة لما قدمته من توجيهات ونصائح واتوجه بالشكر الى جميع الأساتذة المحترمين في مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات.

وفي الاخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل من اصدقاء وزملاء واخوة لكم فائق الشكر والاحترام.

وشكرا جزيلا للجميع

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى جامعة غرداية . اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 60 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدامنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري - الإدارة العامة - أثر - جامعة غرداية - تحسين الاداء.

Abstract:

This study aimed to identify the role of training in improving the performance of workers in institutions, as the applied aspect was at the level of the University of Ghardaia. In this study, we relied on the descriptive analytical method in collecting data and data related to the phenomenon under study. To achieve this goal, we used the questionnaire as a tool for the study, In analyzing the questionnaire data, we relied on the Statistical Package for Social Sciences (spss), the Excel spreadsheet program, and to test the hypotheses we used the arithmetic averages, the standard deviation, the one-way analysis of variance test, and regression and correlation analysis methods were used to prove the existence of a relationship between the study variables. Finally, the study concluded that training aims to remove weaknesses and shortcomings in the performance of employees and helps to improve discipline and behavior to a large degree, if it represents the main pillar in developing and rationalizing the performance of the workforce.

Keywords: Administrative training – effect public administration
- University of Ghardaia - performance improvement.

مَدِينَةُ

مقدمة

اصبحت الادارة العامة في الوقت الراهن من اهم ركائز الاقتصاد، وتلعب دور هاماً في تطبيق سياسة الدولة في الميدان، لذا وجب على المنظمة العناية بها وتطويرها لتحسين وضعيتها ومواكبة التطور الحاصل في المجتمع والمحيط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

ولهذا وجب عليها تطوير عمل ادارتها لتحقيق تطلعاتها، والتكيف مع المحيط الذي يتسم بالتغيير السريع والمستمر في كل الجوانب، التفكير في الية تؤدي الى تحسين اداء العاملين الذي ينعكس بدوره على اداء الإدارة العامة.

ومن اجل تحقيق ذلك تتوفر المنظمة على نظام يضمن لها التحسين المستمر ومواكبة العصرنة ولعل اهم شيء تتبناه المنظمة هو تدريب العاملين لتحسين ادائها على وجه الخصوص الذي هو محور دراستنا، فهناك العديد من الدراسات التي تطرقت لعدة جوانب لتطوير اداء الادارة العامة.

وكانت أسباب اختيار الموضوع كالتالي:

(1) أسباب اختيار الموضوع: من اهم الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع اذكر:

(1) الأسباب الموضوعية:

- موضوع أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة يدخل ضمن تخصص التنظيم السياسي والإداري.
- اهتمام المنظمات بموضوع التدريب الإداري وأثره في تحسين الأداء.
- إثراء المكتبة بهذا الموضوع.
- توعية المسيرين الحاليين او المستقبليين بأهمية التدريب بالنسبة للمنظمة لتحسين اداء للإدارة العامة.

(2) الأسباب الذاتية:

الرغبة في دراسة موضوع التدريب الإداري ودوره الهام في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر بصفة عامة وتطوير جامعة غرداية على وجه الخصوص.

معرفة مدى تبني جامعة غرداية هذا الموضوع.

(2) أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- توضيح اثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة.
- معرفة الجوانب التي تؤثر على تحسين أداء الإدارة العامة .
- موضوع التدريب الإداري والإدارة العامة من اهم المواضيع المطروحة في مختلف الأبحاث والدراسات الحالية في جانبه النظري والتطبيقي.
- مكانة الإدارة العامة والدور الذي تلعبه في المجتمع والحياة الاقتصادية.

(3) أهداف الدراسة :

اسعى هذا البحث الى تحقيق ما يلي :

- توضيح مستوى التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية
- معرفة تأثير التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية.

(4) إشكالية الدراسة:

الى اي مدى يساهم التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية ؟

وتتدرج تحت الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التدريب الإداري؟

- ما هي الإدارة العامة؟

- ما هو الأداء؟

- كيف يؤثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة؟

- ما هي العلاقة بين التدريب الإداري والإدارة العامة؟

- هل هناك تحسن في أداء موظفي جامعة غرداية؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية سنقوم بدراسة وصفية لأثر التدريب الإداري في تحسين أداء

الإدارة العامة بجامعة غرداية وقد تم اقتراح الفرضيات التالية:

(5) الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: كلما كان التدريب الإداري فعال زاد مستوى تحسين أداء الإدارة العامة

➤ الفرضية الثانية: كلما زادت نسبة قبول التدريب الإداري من قبل موظفي جامعة غرداية سيكون لذلك

أثر إيجابي في تحسن أداءهم.

(6) مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: حيث أجريت الدراسة في جامعة غرداية.

المجال الزمني: وكانت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 12/4/2021 إلى 8/07/2021 في جامعة

غرداية.

المجال البشري: تمت الاستعانة في هذه الدراسة بموظفي جامعة غرداية.

(7) منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي

والتحليلي وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة

لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين. حيث سيقوم بوصف الدراسة وتتبعها من كل

الجوانب النظرية.

وكذلك منهج دراسة الحالة: وهو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة باية وحدة سواء كانت مؤسسة او ادارة اجتماعية، وهو يقوم على اساس التعمق لدراسة مرحلة معينة او دراسة جميع المراحل و ذلك بقصد الوصول الى معلومات متعلقة بالوحدة المدروسة.

الذي ينص اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ما، اما الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فكانت الاستبيان مع. (يمكن حذف المقابلة لأنها لم تظهر في المتن. لابد من كتابة اسم وصفة الشخص الذي قابلته والمعلومات التي أدلى بها)

الافترايات

لقد تم استخدام الاقتراب المؤسسي القانوني هو طريقة للتقرب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحديدها وذلك بقصد تفسيرها وبالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفاً. بحيث تم توظيفه في أثر التدريب الإداري في تحسين أداء موظفي جامعة غرداية وما يلعبه هذا الأثر في بقاءها واستمراريتها. وكذلك في توضيح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية وفي تحليل العلاقات بين جامعة غرداية وموظفيها.

(8) الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الاولى:

فاطمة الزهرة كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص صحافة مكتوبة ، 2016/2017.

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية وتطرق الى الاشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم التدريب في عملية التطوير الإداري لإذاعة المسيلة الجهوية؟ وتعتبر

هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تحاول التعرف على أهمية التدريب ودوره في عملية التطوير الإداري لمؤسسة الدراسة لتدريب العاملين والآليات الإعلامية "إذاعة المسيلة أنموذجاً"، بالبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريب التي تتبناها من خلال تحقيق أهداف التدريب وزيادة فعالية التطوير الإداري وتحسين أداء الأفراد وتطوير مهارات وتحسين الأداء على كافة مستويات منتوجها الإعلامي، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة الإعلامية والتي تحول بين ومجالات العمل. لبحث وبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من مجتمع ا وجاء ، مفردة 24 الملاحظة وبمسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم تمثلت في أداة استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى أداة المقابلة و محاور بناء الأداة الرئيسية للدراسة مقسما إلى جزأين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث آفاق التطوير الإداري بالإذاعة وفعالية التدريب، استراتيجية التدريب في العملية التدريبية في الإذاعة زيادة وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية.

وتتشابه دراستي مع هذه الدراسة في معالجة موضوع التدريب ودوره في رفع أداء الإدارة، الى ان الاختلاف في طبيعة التخصصات فهذه الدراسة تمس الجانب الاتصال ودراستي تمس الجانب الاداري الفعلي وكذلك في الادوات المستخدمة للوصول الى النتائج.

الدراسة الثانية:

فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب الداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، 2018/2017 .

جاءت هذه الدراسة الموسومة بعنوان دور التدريب الداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، للإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي؟

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي. اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عامل، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على برامج التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرامج معالجة الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدامنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

أوجه التشابه بين الدراسيتين في أدوات المستعملة للحصول والوصول إلى النتائج وكلاهما تمس الجامعة والتدريب فيها، وتختلفان أن هذه الدراسة تمس أداء العاملين ودراستي تمس الإدارة ككل.

الدراسة الثالثة:

فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد درارية ادرار (الجزائر) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل ، 2020/2019.

حاولت هذه الدراسة الموسومة تحت عنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين، للإجابة على الاشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب إسهاما حقيقيا أو فعليا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار؟ حيث تطرقت لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال المفاهيم واهداف التدريب في تكوين وتطوير العاملين، وتم جمع المعطيات عن طريق الاستبيان ل 61 عامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار، وتم معالجة المعطيات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج كالتالي: يساهم التدريب إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين كما اثر ذلك في تطوير المهارات واكتساب الخبرة لدى العاملين.

أوجه التشابه بين الدراستين كلاهما تعالج موضوع التدريب ودوره في تحسين الاداء، وتختلفان نوعية المؤسسة المطلقة فيه الدراسة.

الدراسات باللغة الاجنبية:

الدراسة الاولى:

دراسة بوثاق، الاحتياجات الاستراتيجية التدريبية المستمرة لمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب إفريقيا الكبرى، جامعة بريتوريا، 2008/8/6.

Botha, Deonie Francesca needs, «The Strategic continuing of Executives and Managers in Selection of south African companies", 6/8/2008

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي الناشئة للمنظمات والتدريب فضلا، عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات عينة البحث وفهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب إفريقيا .

أوجه التشابه تكمن في معالجة موضوع التدريب وتأثيره، الى انهما تختلفان في حجم الدراسة والفئات المستهدفة .

الدراسة الثانية:

دراسة محمد اسلام كحى، مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارة العاملين، مقال صحفي، جريدة النفس الاقتصادي، العدد 5، جامعة اقرا، بكستان، 20011/10/2

Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance», Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayou 2/10/2011

أظهرت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هاماً في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: - التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل الانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة.

أوجه التشابه بين الدراستين كلاهما تهدف لمعرفة ودور التدريب الإداري في تحسين الأداء، وتختلفان في طرق وادوات الحصول والوصول الى النتائج وحجم العينة.

(9) طرق جمع المعلومات:

لقد تم الاعتماد على المراجع الورقية، والالكترونية باللغة العربية والاجنبية المتوفرة على شبكة الأنترنت، وكانت عبارة عن كتب واطروحات دكتوراة ورسائل ماجستير، وبعض الملتقيات التي تهتم بأثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة، ولمعالجة المعلومات فكانت معالج الجداول Excel 2013، لتجميع المعطيات الخام من خلال الاستبيان والحصول على قاعدة معطيات، بالإضافة الى برنامج

SPSS 24 لاستخدامه في تحليل الجانب الإحصائي للدراسة.

(10) صعوبات البحث:

أثناء انجاز هاته الدراسة واجهت الباحث جملة من الصعوبات تمثلت في:

- تعرضنا لصعوبات عند جمع الاستبيانات فهناك مجموعة من العمال رفضوا ملء الاستمارات.
- جائحة كورونا وصعوبة التواصل الجيد مع العمال.
- صعوبة الالمام وتشعب الموضوع مع مواضيع اخرى.
- صعوبة الحصول على الوثائق والترجمة.

(ط) هيكل الدراسة:

ومن اجل الإجابة على هذه الدراسة قسمتها الى:

الفصل الاول خصص للإطار المفاهيمي للتدريب الإداري و الإدارة العامة وهذا الفصل قمت بتقسيمه الى ثلاث مباحث: وحاولت في هذا الفصل التطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب الاداري ، والادارة العامة، وكما تطرقت أيضا الى العلاقة بين التدريب الاداري واثره في تحسين اداء الادارة العامة، وكل مبحث تضمن ثلاث مطالب.

الفصل الثاني خصص لدراسة دور التدريب الاداري في تحسين اداء جامعة غرداية وقمت بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: حيث قمنا فيه بعرض مؤسسة محل الدراسة وتطورها، وعرض وتحليل نتائج المتحصل عليها التي تعالج موضوع أثر التدريب الاداري في تحسين اداء الادارة العامة في الجزائر، واخترنا جامعة غرداية كمؤسسة معيارية، وقسم كل مبحث الى ثلاث مطالب

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتدريب الإداري

والإدارة العامة

تمهيد:

لعبت الإدارة العامة دورا هاما في كل الاقتصاديات وهي العمود الفقري له وهي شريان المؤسسة وكان الاهتمام بها منذ القديم وحديثا، وخاصة من حيث تطويرها والتحسين المستمر ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ولعل التدريب الإداري من اهم الوسائل التي تساهم في تحسين اداء الإدارة العامة وفي هذا الفصل سأتطرق الى عرض مجموعة من المفاهيم التي تخص أثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر والذي قمت بتقسيمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم التدريب الإداري.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة العامة.

المبحث الثالث: اهمية التدريب الإداري في تحسين اداء الإدارة العامة.

المبحث الأول: مفهوم التدريب الإداري

سننطلق في هذا المبحث الى بعض النقاط المتعلقة بالتدريب الإداري وأسس ومبادئ التدريب الإداري وأنواعه

المطلب الأول: تعريف التدريب الإداري ومكانته

سننطلق في هذا المطلب على تعريف التدريب الإداري وأهمية التدريب الإداري و أهداف التدريب الإداري

الفرع الاول: تعريف التدريب الإداري:

لقد تعددت مفاهيم التدريب حسب وجهات نظر مختلفة منها¹:

يعرف التدريب على أنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.

كما عرف التدريب: هو الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين و ذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، و هو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرائق أداء سلوك و اتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم و طاقتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية .

ويعرف التدريب على انه عملية مستمرة محورها الفرد في مجملته تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها <<ويعتبر التدريب الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين و تطوير مهاراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء>>

ويعرف التدريب في قاموس أكسفورد بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو ممارسة.

1-حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري (وفق رؤية تطويرية) ، ط 1 ، عمان ،الأردن: دار وائل للنشر ، 2013 ، ص 17 و18.

فالتدريب يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما أيضا فيما يتعلق بالفعالية و نقصد بالكفاءة تنفيذ العمل بأسرع وقت وبأقل جهد و تكلفة و بأعلى كفاءة و نقصد بالفعالية معرفة الأشياء الصائبة المطلوبة تحقيقها >>

التدريب هو عملية تهدف إلى دعم الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل >> ويعتبر التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة يحتاج إلى تخطيط مدروس بحيث تكون أهداف التخطيط محددة ومشروعة ومن ممكن تحقيقها والتخطيط في مجال التدريب يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية.

فالتدريب هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة¹.

أو يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداة العمل أو تهيئة مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية >> ومن جهة نظر الكتاب فإن مفهوم التدريب هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة >>

تتعدد مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ونظام ووسيلة ولعل من أبرزها ما يأتي¹ :

1- عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد المعرفة أو مهارة أو قدرة لأزمة لأداء الوظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

¹ يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط 1، عمان، الأردن. دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص 79 .
2 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية)، ط 2، عمان (الأردن)، دار صفاء للنشر و التوزيع : 2013، ص 388 و 389 .

2- عملية تعديل الإيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وتستهدف إكسابه للمعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يستغلها لتحسين مستوى أدائه.

3- ما يقدم للفرد من معلومات أو مهارات أو اتجاهات لأزمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة

4- عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد و بالوظيفة التي يستغلها و بالمنظمة التي يعمل فيها

5- عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها

6- نظام جزئي في إطار النظام العام للمنظمة مما يفرض ضرورة انسجام الخطة التدريبية مع الخطة العامة للمنظمة وهو عبارة عن عملية مستمرة مادامت المنظمة قائمة وهو أيضا سياسة من سياسات الإدارة تتكامل مع غيرها من السياسات.

الفرع الثاني: مكانة التدريب الإداري:

وتبرز مكانته من خلال معرفة أهميته وأهدافه وهي كالتالي:

أولاً: أهمية التدريب الإداري

يعد الترتيب مصدراً لها من مصادر إعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءاتهم و تطور أداء العمل و زيادة الإنتاج و الإنتاجية فهو اتفاق استثماري يحقق عائد ملموس لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي و تزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث حيث أصبح ضرورة ملحة للتطوير السريع في المجالات و المهن كافة من أجل مواكبة التطور التسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة و أعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه يؤدي مهامه الوظيفية المتخصصة بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة و يتصف بالإعداد و

التدريب قبل الخدمة بطول الفترة الزمنية و بتعدد المهارات المخطط لها اما عند ما يكون تركيز التدريب على

تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة فانه يحقق غالبا فترة قصيرة من الزمن مدتها سنة¹.

وعليه لابد من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية اللغة:

1-إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة وليست إعداد نهائيا لها.

2-إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات و التي يؤثر حتما في المهن بما فيها الإدارة

فان الإعداد و النمو المستمرين يصبحان أمرا لازما.

3-التغيرات و التطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب هياكله و إدارته ووسائله و أساليبه التغير

و التطور لتكن منسجمة و متفائلة وصولا لتحقيق الأهداف المرسومة نتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة و

نظرا لدوره البارز في إنجاح العملية الإدارية فان الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ملحة في تدريب

الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة لكي تتسجم و الإمكانيات الجديدة و تطورات العصر لان ما حدث

من تطور عملي و تقني في السنوات الأخيرة اوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب أدت دورا بارزا و

أساسيا في أساليب التدريب أثناء الخدمة . إن أساليب التقليدية في برامج الإعداد و التدريب لم تعد قادرة على

الإيفاء بمتطلبات العصر الجديد و مواكبة التطورات العلمية و التقنية التي يشهدها مجتمعنا اليوم ولا بد من

تصميم البرامج التدريبية اعتمادا على تحديد التدريبية و في التنمية معارف و مهارات و اتجاهات لكوادر

البشرية في مؤسساتنا الحكومية و الخاصة أن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح و

لكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد الانتقال بهم من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى

المتدرب عناصر القدرة و الرغبة .

و ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من التدريب و هذه المزايا هي على سبيل

المثال¹:

¹ حسن احمد الطعاني، المرجع السابق، ص 24- 25

1/ إتاحة الفرصة لنقل المهارات واكتساب الخبرات

2- التزود بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل

3- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العالمين

4- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين

5- توحيد و تنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة

6- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

وتمكن أهمية التدريب أيضا في:

- استخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد للأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على

أكبر فائدة منها

- استكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطق منه الفرد إلى مجال

العمل فان التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.

- تنمية المجتمع أن يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات لأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون

وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

- في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية

وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثا بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه

كافة القدرات الضرورية لأداء الجيد الملتحقين حديثا بالمنظمة وإنما تشمل أيضا العاملين القدامى وذلك بما

يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لان هناك تطورا مستمرا في المعارف

والعلوم.²

¹نادر أحمد أبو شيخة المرجع السابق.ص392

²حمدي هاشم رضا ، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب). عمان ، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012. ص125

ومن جانب آخر فان التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة و المسؤولية و التي تتطلب مستويات أعلى من المهارات و القدرات . وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني.

ويسهم التدريب أيضاً بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك زيادة قدرات و معارف العاملين في المستويات التنفيذية و الإشرافية على السواء فانه يكون لازماً التنمية قدرات المدربين و الرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل¹ :

- ويسهم التدريب أيضاً بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك زيادة قدرات و معارف العاملين في المستويات التنفيذية و الإشرافية على السواء فانه يكون لازماً التنمية قدرات المدربين و الرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة إلى جانب تهيئة مديري المستقبل و تسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل.²

- تحسين أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بشكل كمي و نوعي بسبب زيادة المهارة و المعرفة عن العمل

- **تكوين الاتجاهات** : إن انه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها و سياساتها و الحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها

¹نادر أحمد أبو شيخة .المرجع السابق ص393

²محمد زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003 ص68

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل فالتدريب يساعد على تخفيض معدل الدوران
العمل الغياب عدم الرضا عن العمل الحوادث و الشكاوى ومن المشاكل التشغيلية انخفاض الروح
المعنوية تقادم طرق العملالخ.

ثانيا: أهداف التدريب الإداري

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاء و فعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها و تحقيق
الأهداف المطلوبة و لتحقيق من الهدف الرئيسي يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف
الفرعية التالية:¹

-المساعدة في تحقيق العاملين على استمرار يتهم في عمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم

-اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه

-تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد

-اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل

-زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منها في قالب واحد

ويقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي :

1- أهداف تدريبية عادية: هي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل تعريف بالمنظمة وكذلك واجبات

الفرد في ووظائفه والشروط العامة للخدمة.

أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى كل المشكلات التي تواجه العاملين في

المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تفوق الأداء

¹نادر أحمد أبو شيخة . المرجع السابق ص ص 389-390

أهداف تدريبية ابتكارية: وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستوى على من حيث الكفاءة وفاعلية¹

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفة و الأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات ووظيفة (زيادة معلومات الفرد وتنميتها) كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفة بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) وأخيرا بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفة بفعالية (تنمية الاتجاهات) وبالتالي تتمثل الأهداف العملية التدريبية في:

تغيير السلوك: وبأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الإشكال التالية²:

أ/ **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه أن استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أولا يحتاجون إليها في وظائفهم. لذا يجب اختيار مواد الترتيب المفيدة للمتدربين بحين تمدهم بمعلومات لازمة وضرورة للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

ب/ **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات و مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل . و بأقل قدر ممكن من الجهد و أهمها :

-المهارات الفنية المرتبطة على السبيل المثال بكتابة التقارير . والتعامل مع الحاسوب و الأجهزة الفنية و التحليل المالي و إعداد نظم الوصف و نحوها

- المهارات الذهنية أو المهارات التصور الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي و إدارة الاجتماعات

¹ نادر أحمد أبو شيخة . المرجع السابق ص392

² نادر أحمد أبو شيخة . المرجع السابق ص390

حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق. ص ص37 38

-المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.

ج/ التنمية الاتجاهات الايجابية في العمل و تأييد سياسة المنظمة و رسالتها و أهدافها و الدفاع عنها و

التعاون مع الزملاء و الرؤساء . وتنمية روح العمل الجماعي و الشعور بالمسؤولية

1-تحسين مستويات الأداء : أن تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد و الجماعة و يمكن

وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب إن الأهداف التي حاول التدريب تحقيقها كما

ذكرها (الطعاني2002) هي كما يلي ¹:

1-زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم

2-إكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية

3-تنمية الاتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل و العاملين معهم

4-زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين

5-زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وتخفيض نسب الرسوب والتسرب

بين الطلبة

6-تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي

7-مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم

يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:

-رفع مستوى الأداء الفرد عن طرق اكتسابه المهارات الحرفية والعملية والمستخدمة في ميدان عمله.

- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته

والتغلب من ناحية أخرى.²

¹ حسشن أحمد طعاني، المرجع السابق، ص 379

² خضر الكبيسي ي، عامر ، التدريب الإداري و الأمني ، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010. ص111

- تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

9- هدف التدريب الأساسي: تضيق الفجوة القائمة بين النظام التعليم بأنواعه المختلفة و بين مجالات العمل المطلوب.

- تقديم المعرفة: أن تقادم المعرفة ونسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما وصل إليه التقدم

العلمي وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع مدرك العاملين تقيدهم في التوسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل خطوة خطوة وتفصيل زائد كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله وعلى المواقف المختلفة وطبيعية التصرف في كل موقف بالتفصيل وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب لاستخدام بالتفصيل كما يمكن التفريق في أهداف التدريبية ليس فقط من حيث نوع ومستوى التدريب. كما تبين في السطور عالية بل وأيضا من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب إلى أهداف التدريب التالية:

7- التلمذة¹: ويتم هنا تعريض العاملين الخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بالشيء حتى و أن كان ذلك بصورة ابتدائية.

2 - رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعريض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب للدرجة التي يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية. أو يتم تعريض العاملين لنوع من مهارات وعليهم أن يتقنوها بدرجة كبيرة.

¹ أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية (مصر) : دار الجامعة, 2016. ص322.

3-السيطرة و التفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من

أن يشرحها لغيره و أن يتعرف على العلاقات الداخلية بين أجزاء الموضوع و أن يؤديها بصورة متفوقة .

كما يمكن أيضا التفريق في أهداف التدريب. وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي:

أ-أهداف قصيرة الأجل : و في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة و سريعة تعبر عن رغبة المنظمة في

علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو لبعض الإدارات .

ب-أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية وتعبر عن رغبة المنظمة

في النمو والتطوير والنضج الطبيعي لأفراد أو الإدارات.¹

المطلب الثاني : اسس ومبادئ التدريب الإداري:

أسس و مبادئ التدريب²:

الفرع الاول: أسس و مقومات التدريب الإداري:

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب:

- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية

-أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية

-أن يلي التدري6ب حاجات تدريجية حقيقية

- أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب

- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية

- أن يستمر التدريب معطيات التقنيات التربوية

- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه

¹نادر أحمد أبو شيخة . المرجع السابق ص 389 390

²حسن احمد الطعاني. المرجع السابق ص ص 42 43

- الارتباط بالسياسة العامة: يعني ذلك أن ترابط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسميا بالأهداف والسياسية العامة للدولة

- أن يكون التدريب هادفة بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفا وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقا عليه بين طرفي العملة التدريبية (المدرين والمتدربين) لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب

- أن يكون التدريب متدرجا وتراكميا ومستمر أي أن يتدرج من السهولة إلى الصعوبة ومتتابعا خلال سنين الخدمة ومستمر لا يقتصر على مدة معينة.¹

أن يكون التدريب متطورا

تلخيص الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب :

- تحديد الأهداف العامة للتدريب الاداري : بمعنى أن تكون أهداف التدريب واضحة و محددة مفهومة

من قبل كل من المدرين و المتدربين و المشرفين على التدريب

- تحديد الاحتياجات التدريبية: أن تبنى برامج التدريب التربوي على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة

- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب الاداري: عند تخطيط البرامج التدريبية لا بد من اشتراك جميع

الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج خاصة المتدربين و المدرين للاستفادة من وجهات نظرهم و أفكارهم

الجديدة و ذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية و كفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة

- الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة: يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة وشاملة وأن

يتصف البرنامج بالمرونة من أجل إجراء التعديلات حسب ما تطالبه ظروف البرنامج والتغيرات التي

ربما تحدث في المنهاج وغيرها

¹ محمد زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003. ص78

الفرع الثاني: مبادئ التدريب الإداري:

تتمثل مبادئ التدريب في الآتي:¹

1- الهادفية : وهذا

2- يعني أن التدريب هدفا محددًا قابلاً للتطبيق وموضوعياً

2- الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنمية وتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر: هي المتدربون والمدربون والمادة التدريبية وأساليب التدريب المستقدمة ومساعدات التدريب.

3- الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي

4- التدرج: أي أن التنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة موضوعات السهلة

5- النظام المفتوح: النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه

6- مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

المطلب الثالث: أنواع التدريب الإداري

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب و يعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها و يعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع للأخرى من التدريب و هناك العديد من أنواع التدريب و هي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة . وحينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختبارات تكون هذه المجموعة (أو التوليفة) من الأنواع بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالشركة و تستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها و ذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها و

¹حسن احمد الطعاني، المرجع السابق، ص ص 42- 43.

طبيعة النشاط المترقب و التغييرات المتوقعة في تكنولوجيا و تنظيم و عمل الشركة كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة توافر المهارات فيه) و شكل منظمات التدريب و طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل¹.

الفرع الأول : تقسيم أنواع التدريب:

1-أنواع التدريب الإداري حسب مرحلة التوظيف²:

أ-توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي

يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قائمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقائمين الجدد وخلق الاتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبه على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تقسيم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتب مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من طرق. وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:

¹ ثابت، وائل محمد، "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الغير الحكومية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية العدد1 (2010)، ص32

نادر أحمد أبو شيخة ، المرجع السابق ص389و390

1-معلومات عامة على المشروع مثل تاريخه أنواع المنتجات التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية لها

2-ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف

3-ملابس العمل

4-طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفون وآلات التصوير:

5-الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات

6-الإجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها¹

7-السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات

8-قواعد الأمن الصناعي والسلامة

9-موقع المشروع والإدارات والأقسام

10-التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج

11-الإجازات و الأعياد

12-الترقيات و الحوافز

13-أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين²

ب/ التدريب أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة على التدريب حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقييم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين. ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر

² حمدي هاشم رضا ، المرجع السابق ص332

الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عالية أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن من المشرف مدرباً ماهراً و نموذجاً يتغذى به.

ج/التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة :

حينما تتفاهم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معرف و مهارات جديدة.

د/ التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها¹

هـ/ التدريب للتهيئة المعاش²:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن: إلى الخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة انه ثم ركنه على الرف بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل

2/ أنواع التدريب الإداري حسب نوع الوظائف

أ/ التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرياء والنجارة والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام والسبكة وغيرها.

¹خضر الكبيس المرجع السابق. ص324 و 325

²محمد زايد عادل المرجع السابق. ص326 و 327 و 328

نادر أحمد أبو شيخة. المرجع السابق ص393 و 394

ب/ التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف و المهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبة والمشتريات والمبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة

ج/ التدريب الإداري:

و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية الأزمة لتقلد المناصب الإدارية أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم ورقابة و اتخاذ القرارات و توجيه و قيادته و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال

3-أنواع التدريب الإداري حسب مكانها:¹

أ-التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدرسين المساهمة بتصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي: هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون العاملین بتزويدهم بالمعارف والمهارات الأزمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملین القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة

ب/ التدريب الخارج الشركة :

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أجزاء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها و ذلك أن كانت الخبرة

التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة

شركات التدريب الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب او شركات تدريب

الخاصة

¹ هاشم حمدي رضا , التدريب و التأهيل الإداري . ط1, الأردن: دار الرابية للنشر و التوزيع ,2010, ص ص 95 - 96.

برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة

أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع ويمكن اعتماد المعايير التالية

أساسا للتصنيف

1-التدريب وفقا لعدد المتدربين:

أ-التدريب الفردي: أي تدريب كل فرد على حدة وقد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء وتستخدم

فيه أساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة المتدرب وعادة ما تكون تكاليفه عالية

أ-التدريب الجماعي: وهي خصائصه انه:

يتم في مجموعة متفرعة فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه

- يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل و من أمثليه تدريب العمال على استخدام آلات

- يسمح بتبادل الخبرات والآراء وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية

- يتطلب استعدادات خاصة و مدربين أكفاء و إمكانات مادية مناسبة

2/ التدريب وفقا لمكان التدريب¹:

أ - التدريب في مواقع العمل: من أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي في ووظائف مختلفة والمشاركة في

اللجان والتنمية الذاتية ومن خصائصه أنه:

-لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي

-يعمل المتدرب فيلا ظروف مماثلة لتلك التي سيوجهها في أثناء العمل

¹حسن أحمد الطعاني. المرجع السابق ص45

لا يحتاج إلى أدوات و معدات خاصة كما انه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها لكنه يحتاج إلى الوقت طويل و قد يعرقل الإنتاج .

ب-التدريب خارج مواقع التواصل العمل: ومن خصائصه

- تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية

-لا يعمل على تعطيل الإنتاج ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين

-لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المنظمة

3 -التدريب وفقا لوقت التنفيذ:

التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته كالتلميذة الصناعية ويستهدف في إعداد الفرد وتهيئة لوظيفته في الظروف الجديدة

أ-التدريب بعد الخدمة : و يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المهارات التي يحتاج إليها لممارسة واجبات و مسؤوليات وظيفية وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاش إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة تليها فترة من التطبيق العمل في مكان العمل الذي يزاوله ثم يعود لدراسة لفترة أخرى وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات و مهارات لازمة لأداء واجبات و مسؤوليات وظيفة تختلف عن واجبات و مسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها و سبق له التدريب عليها .¹

2-التدريب وفقا للهدف :

أ-تدريب المهارات : ويهدف الى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية او فكرية او سلوكية

¹راد ناصر، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7 (2009)، ص35

²حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق ص ص 46 47

ب- **التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):** يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة

التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين و إحاطته بكل جديد فهو تدريب من النوع الإجباري

*** العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب:**

- 1- عدد الأفراد المراد تدريبهم فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي ام جماعي
- 2- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب القدامى
- 3- الإمكانيات الممكنة المتاحة فان ما توافر المنشأة المكان المناسب للتدريب إمكانها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك
- 4- الإمكانيات المادية المتاحة أي مدى توافر والمصروفات التدريب ومدى استعداد المنشأة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك فان متوافرات الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على اختيار أنواع التدريب المناسبة
- 5- موضوع أو مضمون التدريب نفسه
- 6- الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد الحاضرين والمدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانيتهم التدريبية وخبراهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى
- 7- التوافق و التماثل مع البيئة العمل بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب قريبة و مطابقة المتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما يتدربه إلى بيئة عمله¹
- 8- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين

¹حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق ص 46 47

تتعدى أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر ولكن يمكن أن تقسم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها كالاتي:

1-التدريب من حيث الأهداف:

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:

تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكليف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها أو تطويرها بصورة مستمرة

التدريب على المهارات : و ذلك عن طريق رفع المستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية و العلمية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة تكوني الاتجاهات : تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و أهميته و الآثار الاجتماعية المتصلة به و المترتبة عليه

التدريب الترقية وذلك عن طريق إعداد الفرد جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجيد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات الأزمة¹

2-التدريب من حيث المكان و الموقع:

التدريب في مواقع العمل يستخدم اللفظ غالبا استخداما عاما يشمل أي نوع من التدريب الذي لا يجرى في مدرسة أو مركز تدريب و في هذا النوع من التدريب يقوم كل المدرب و المتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية ويتم تقليديا شرح العملية للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها و تفهم وصفا ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف و إرشاد المدرب و في أثناء أدائه للعملية يقوم المدرب بتصحيح أخطائه و تعديل انحرافات حتى يصبح من المهارة بدرجة تمكنه من أداء العمل وحده.

¹المسعود، عينة، "القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية الخمس بلديات من ولاية الجلفة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص36

وأثناء التدريب في موقع العمل على المدرب أن يراعي ما يلي¹ :

1- إعطاء فرصة حقيقية لتدريب العاملين مع إعطاء الأفراد الأقل خبرة فرصة أداء العمل تحت إشراف أحد

العاملين المهرة

2- حسن استغلال فترات عدم الضغط الإنتاجي في التدريب مع توضيح وشرح الجوانب الفنية الدقيقة

3- الحرص على إتباع سياسة الباب المفتوح لمقترحات العامل بشأن تحسين عمله

4- المناقشة والحوار وتشجيع مقترحات العاملين تعتبر تدريبا إضافيا وتنمية للعمال أنفسهم

و حتى يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للتدريب في مواقع العمل يجب إن يكون المدرب على درجة من

المهارة تكفي لتحقيق و تدعيم السلوك المستهدف و المطلوب و عدم الاندفاع في إعطاء جرعة زائدة من

التدريب

هذا النوع من التدريب يساعد المتدرب على تطوير نفسه و يتيح له تجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها

خلال مراحل تدريبه التقليدية أثناء حياته الوظيفية .فإن التدريب في مواقع العمل يتيح أحسن الظروف

الملائمة للملاحظة و تدعيم وتصحيح استجابات المتدربين . ومادام المتدرب يعمل في ظروف أو مواقف

عمل واقعية فإن التدعيم للسلوك المستهدفة يمكن أن يتحقق من كيفا يته الإنتاجية الطبيعية لأن المتدرب

سوف يلاحظ ما ينتجه وهذا تدعيم كافي يجعل المتدرب يحصل عل تغذية عكسية مستمرة من موقفه ومن

مشاهدته لنتائج التي يحصلها و بالنسبة للمدرب يعمل على تغذية عكسية فورية توضح مدى فاعليته في أداء

عمله التدريبي من واقع الإنتاجية الفعلية المتدرب.

¹ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق ص ص 46 47

سلبيات و نقاط الضعف هذا النوع :

1- قد لا يكون النظام الذي يتبعه المدرب هو لأكثر فاعلية للسلوك المستهدف وبمعنى آخر بعض أجزاء العمل يمكن تعلمها بفاعلية أكثر من خلال التسلسل الطبيعي للعمل ونظرا لأن التدريب هنا يتم في ظروف التشغيل و الإنتاج العادية فإن من الصعب إعادة ترتيب النظام الذي يؤدي فيه الفرد أعماله عادة

2- يتطلب التدريب في مواقع العمل درجة عالية جدا من كفاءة والمهارة للمدرب أنماط السلوك غير المرغوب فيها والتي تهدف أساسا إلى إزالتها¹

3- يستنفذ هذا النوع من التدريب مدة من الوقت طويلة نسبيا نظرا لأن المتدرب الواحد يقوم على تدريبه مدرب خاص بالإضافة إلى مدة الطويلة التي يقضيها المدرب مع كل متدرب خصوصا في المراحل الأولى من التدريب و بالإضافة إلى ذلك و نظرا لأن التدريب يأخذ مكانه من خلال النظام الفرعي الإنتاج فإن بطء المتدرب و أخطاءه قد تفوق الكافية الإنتاجية العاملين الذي يتسلمون مخرجات المتدرب للعمل عليها وفقا لتسلسل العمليات الإنتاجية و بالتالي قد يرفع معدل الرفض و تزداد نسبة الناقد.²

يمكن تقسيم التدريب حسب المكان و الموقع الذي يجري فيه إلى قسمين كبيرين للتدريب:

أولا: التدريب أثناء العمل (في مكان العمل):

يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة (فكرة التلميذة المهنية) التي تعني أساسا :أن يلتقي الموظف الجديد التعليمات و التوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطابة الحقوق و الواجبات و أفضل أسلوب لأداء العمل وأدار السلك الوظيفي.

¹أحمد ماهر المرجع السابق ص ص 48 49

²راد ناصر المرجع السابق ص45

-مميزات التدريب في أثناء العمل:

- 1-تجنب مشكلات اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل
- 2-يشرف على التدريب الشخصي الذي سوف يعمل مع المتدرب: وبالتالي تضمن أن ما يستعمله من أساليب ووسائل جديدة من إتقان المتدرب للعمل.
- 3-يكون التدريب سريعاً حتى انه لو تم التدريب كمجموعات فإن كل مجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم و الاستيعاب.

5-نتائج التدريب أفضل: أن نتائج عملية التدريب ستكون أفضل أن أمكن تطبيق ما تدرب عليه في الواقع العملي و يصنف التدريب من حيث المكان و الموقع إلى:

أولاً: التدريب الداخلي: (داخل المنظمة) ¹:

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة و تحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة .

لكن لا يخل التدريب الداخلي من بعض السلبيات

1-انحصاره في محيط عمل المنظمة**2-انحصاره في حدود تجارب العاملين و خبراتهم****3- لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار و خبرات جديدة متنوعة**

المحددات التي تقلل من فاعلية التدريب في أثناء العمل من وجه نظر:

- 1-ترقية الرئيس نفسه بالأقدمية وليس بالكفاءة أن الرئيس المباشر نفسه قد يكون ترقى بالأقدمية و ليس بالكفاءة فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب العاملين الجدد .

¹حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق ص 48 49

2-عدم معرفة الرئيس كيف يدرّب المرؤوسين فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة وقدره على توصيل الأفكار للآخرين بالتدرّج .

3-إتباع أساليب غير فعالة : انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى قد تجعله يظن أن أسلوب التدريب هو أن تجعل المرؤوس الجديد ينهك فجأة في العمل دون أن يتعلم بالتدرّج الخطوات التمهيديّة و المبدئية التي تكون ضرورية

4-عدم التزام العلاقة في العمل بين المرؤوس و رئيسه : أن علاقة المرؤوس برئيسه و ما يصاحبها من انفعالات العمل قد لا تدع المرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان .

5-عدم توافر المعرفة الكافية للرئيس: قد يكون هناك من المعلومات ما لا يستطيع الرئيس نقله لأنه هو نفسه لا يعرفها ولذلك يجب الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سوف يقوم بالإشراف على التدريب أثناء العمل.

ثانيا: التدريب خارج العمل¹:

يرى البعض أن هذا النوع من التدريب يسمى التدريب المنظم أو الرسمي وهو لأكثر شيوعا. أما كما أورده (الطعاني 2002) و يرى أن التدريب الخارجي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلاد أو خارجه يتميز بكونه يتيح أفاق أرحب لتبادل الخبرات لأفراد بوجهات نظر متعددة لا ينتمون إلى المدارس و خلفيات مختلفة.

-سليبات التدريب الخارجي:

1-انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب

2-يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية أن تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي أعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة.

¹المسعود عينة ، المرجع السابق ، ص 51 -52- 53

3-تحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر مما تتحملة من نفقات في التدريب الداخلي.

4-تركيزه على المبادئ العامة والنظريات من عين اهتمام بحاجيات المنظمة الحقيقية.

5-اختلاف مستويات المتدربين و خلفياتهم يعيق الانسجام المطلوب بينهم مما يؤدي الى صعوبة تحقيق

الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات و الاستفادة من تجارب الآخرين .

-أساليب المشاركة في التدريب الإداري¹:

ومنها المنشآت دراسة حالة لعب الأدوار العصف الذهني.

-تمثيل الأدوار : وفيه يتقمص المتدرب أدوار معينة ويعتمد على إجراء المقابلات والتعامل مع المشكلات

في الاتصالات التنظيمية وهو أسلوب فاعل في التنمية الخبرات العلمية في العلاقات الانسانية و القدرة على

فهم الناس و الآخرين و تعديل الاتجاهات .

- المناقشة الموجهة : أسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب

و يتناول المجتمعون فيها بينهم المعلومات و الآراء و الأفكار بصدها و يعتمد أساسا على المشاركة

المتدربين و ينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة و اعطاء الفرصة الأكبر عدد من المتدربين للتعبير عن

آرائهم و يستخدم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف و

الخبرات

- أسلوب التدريب الحساسة : يهدف هذا الأسلوب للتعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن الحوافز

الاجتماعية ويتمكن من خلال النقاش وتدخّل المدرب².

1- هاشم حمدي رضاء، التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب)، ط1، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع 2013، ص 33 و 34 و 35¹

-محمد محمود مصطفى الإدارة العامة . الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون 2012 ص 15

-محمد علي الطائي ، الإدارة العامة . لبنان : دار المحجة البيضاء 2011 ص 9

المبحث الثاني : مفهوم الإدارة العامة

سأحاول تقديم وتبسيط بعض المفاهيم للإدارة العامة في هذا المبحث واهم العناصر المتعلقة بالإدارة العامة.

المطلب الاول: تطور الإدارة العامة وتعريفها

سننتظر في هذا المطلب الى نشأة و تطور الادارة العامة و الى تعريف الادارة العامة.

الفرع الاول: نشأة وتطور الإدارة العامة :

نشأت الادارة العامة المرتبطة بالدولة و منشاتها و الوظائف التي تقوم بها الدولة لخدمة المجتمع و لقد أصبحت الادارة العامة في العصر الحديث من أكثر ميادين المعرفة أهمية في حقل العلوم الاجتماعية و لقد مرت الادارة العامة بالعديد من مراحل التطور منذ نشأتها حيث تبلورت كعلم و نظام دراسي على يد **ويلسون** حيث قام بتحديد مفاهيمها كما حاول اقامة نظرية حديثة لها . و يعد **ويلسون** بحق أبو الادارة العامة و مؤسسها بل وأول من كتب فيها حين نشرها الشهير "دراسة الادارة " في مجال قصيدة الأمريكية للعلوم السياسية في يو نيو من عام 1887¹.

و لقد ساهم علماء و كتاب الإدارة في تطور الادارة العامة و تحديد مفاهيمها و أهدافها حيث نشر **ليونادر هوايت** عام (1926) كتابا بعنوان "مقدمة في دراسة الادارة العامة " ثم كتب **هربرت سايمون** عن السلوك الذي طبعت منه العديد من طبعات في الفترة من (1947 الى 1976م) فأحداث تطورا واضحا في فكر الادارة العامة في تطورها الى الاتي

1-المرحلة الاولى : وهي المرحلة التي انفصلت فيها الادارة عن السياسة و اصبحت تدرس كمادة منفصلة وزاد اهتمام العلماء و الكتاب (الذين سبق الاشارة الى بعضهم) بالإدارة و انما يهتم أساسا بنواحي الادارية و

¹محمد محمود مصطفى ، الإدارة العامة . الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون 2012 ص 15 و 16 و 17

التنظيمية و في نهاية هذه المرحلة ظهرت نداءات للعديد من الكتاب حول ضرورة البحث عن مبادئ الإدارة العامة .

2-المرحلة الثانية : وهي مرحلة التي أخذت الإدارة العامة تتبلور و تكون هيكلها المستقل و أصبح لها مدارس و كليات قامة تدرس بها و تمنح شهادات دراسية متخصصة فيها .

3-المرحلة الثالثة : وهي مرحلة التي أنشأت معاهد الإدارة العامة فيها لتقوم بإجراء الدراسات و البحوث لازمة لرفع مستوى الإدارة الحكومية و لتقدم الاستثمارات لحل المشكلات الإدارية و التنظيمية التي تتواجد الاجهزة الادارية . و لتدريب العاملين بالخدمة المدنية كما قامت حديثا بتقديم برامج التنمية القادة الإداريين و فضلا عن هذا فان الإدارة العامة كعلم و ميدان للدراسة قد توسعت و أصبحت تهتم تخصصات مختلفة منها . أصول¹

الإدارة العامة كعلم و ميدان للدراسة قد و أساليب العمل تحليل السياسات الادارية . التخطيط الاداري . تخطيط الموارد المالية و ادارتها الدراسات السلوكية العلاقات العامة ادارة الحكم المحلي تخطيط إدارة التنمية و الإدارة العامة المقارنة²

3-ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات و تقدمها و بتطور وظيفة الدولة الحديثة و تحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها متطلبات التقدم الاقتصادي و الازمات الاقتصادية و انتشار الافكار الاشتراكية و ظهور النظم السياسية الاشتراكية مما جعل الدولة محركا اساسيا للتطور الاقتصادي و الاجتماعي و مسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية و استمتاع الجماهير بثمرات هذا التقدم و التطور رئيسهم بكل امر يرون انه ذو توقع أو يلاحق ضررا كالمرفق و لكن يجب ان يحدث الاتصال عن طريق

¹محمد محمود مصطفى، المرجع السابق ص 15 و 16 و 17

²محمد محمود مصطفى المرجع السابق ص 19 و 20 و 21 و 22

القنوات التي تحافظ على تدرج السلم الإداري على أنه يجب إلا يتخطى المرؤوسون رؤساءهم المباشرين إلا في حالات الضرورة و الاستعجال

الرقابة : ان الرقابة هي الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط و التنظيم و تحديد المسؤولية و تنتقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بالتخطيط و التنظيم و تحديد المسؤولية و تنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط و بلوغ الاهداف المنشودة و للرقابة ثلاث أنواع ادارية و قضائية و سياسية وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة و مستقلة عن غيرها.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة العامة:¹

أن الإدارة العامة تستهدف تحقيق الأهداف العامة سواء كان ذلك بالأسلوب المركزي أو لا مركزي وسواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقة وذلك حسب النظام الإداري المنبع في الدولة. حيث يعرفها ليوناردو هويت بأنها كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة. ويعرفها ودر وويلسون بأنها الغاية أو الهدف العملي للحكومة إذ أن موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر من الفعالية والإتقان مع رغبات الناس وحاجياتهم فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجيات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.² ويعرفها عبد المالك عودة بأنها تتكون أساسا من مجموع العمليات و اجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة التي تعتنقها حكومة ما أو تصل للحكم معتتقة الرغبة في تنفيذها

¹ محمد على الطائي، المرجع السابق، 20

² بعاج، الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية لمؤسسة-دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008"، مذكرة ماجستير، جامعة

الجزائر، 2012-2013. ص62

ويرى النمر وآخرون أن الإدارة العامة تعني تنفيذ السياسة العامة وإخراجها الى حيز التنفيذ :وهي بذلك تمثل تخطيط وتنظيم وتوحيد النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقا للقوانين والتشريعات ومن التعاريف الإدارة العامة أيضا هي عملية تنظيم وأداره الأفراد و المواد لتحقيق الأهداف الحكومية

أو هي فن وعلم ادارة الأعمال مطبقين في مجال الدولة الرسمية.
او هي الأداة التي تترجم بواسطتها الأهداف والرغبات العامة الى واقع مادي ملموس.

المطلب الثاني: مبادئ الإدارة العامة

ان أبرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العامة في أي مجتمع معاصر ما يلي: - الشرعية القانونية: أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة:¹

-المؤسسة Institutionnalisation : وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد الموضوعية المحايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المتغيرة مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.

-المسؤولية العامة RESPONSIBILITY : الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة بالإضافة الى الرقابة الذاتية للأفراد.

- المساءلة Accommntability: الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الاجراء المناسب بشأنها.

- الخدمة العامة PUBLIC SERVICE : النظر الى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي و ليس كمنصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية و العائلية.

¹نصر الله حنا، الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات)، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، 2012، ص 10 .

- المهنية PROFESS ONNLIZATION :اعتبار الإدارة العامة حقل مهني متميز لمتطلبات و مهارات التأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.
- نظام الجدارة MERIT SYSTEM: أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- النظرة النظامية المفتوحة OPEN SYSTEMS VIEW : لنشاطات الإدارة العامة ومشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات. وبالتالي الاهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية.
- النظرة المستقبلية الفاحصة: وتعني استشراف المستقبل بناء على خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناء على نظام معلومات معاصر وشامل.
- الابداع في المفاهيم والأساليب والتكنولوجيا المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.

المطلب الثالث: أهمية ومهام الإدارة العامة

سننتظر في هذا المطلب الى أهمية الإدارة العامة و الى مهام الإدارة العامة و كذلك الى خصائص الإدارة العامة.

الفرع الاول: أهمية الإدارة العامة

تزايد اهتمام بالإدارة العامة نتيجة عدة تغيرات يجعل مسؤوليتها وتطاق عليها في اتساع مستمر و ما تسارع خاصة في الدول النامية ومن بين أهم العوامل التي أثرت على زيادة الاهتمام بالإدارة العامة وهي ما يلي:

- تحول النشاط الدولة من دور الدولة الخارجي الى دولة الرفاهية الاجتماعية ما جعلها تتحمل أعباء أكبر تتعلق بتحقيق التنمية الاقتصادية لمجتمعاتها.¹

¹ بن معتوق، حمزة ، "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014-2015. ص32

-تدخل الدولة في الاقتصاد وامتلاكها المشاريع بهدف الاسراء في تطوير الأوضاع الاقتصادية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين والحق بالركب الدول المتقدمة مما جعلها الوسيلة التي لاغنى عنها لبلوغ أهداف المجتمع.

- تزايد تعقيد العمل والتخصص وتقدم الجهاز الإداري نتيجة توسع أعمال الدولة التي شملت القطاعات الزراعية والصناعية والقديمة مما جعلها نطاق عمل الدولة متعاظم ويتطلب توافر مهارات وتخصصات عديدة - تضارب مصالح أصحاب المصالح والقوى الصناعية مما جعل للدولة دور حيوي يتعلق بتصميم سياسات متوازنة تكفل تجنب النزاعات بين تلك الاطراف وكذلك فئات المجتمع

-ظهور الدولة كأكبر مشغل EMPLOYER في المجتمعات حتى في الدول المتقدمة ليعمل فرد من بين كل ثانية أفراد في الولايات المتحدة الأمريكية في أجهزة الدولة المختلفة¹

أصبحت أعمال الدولة تغطي سائر جوانب الحياة و تحتكر ببعضها (مرافق الاتصالات و الكهرباء و المياه و الأمن و الدفاع عن البلاد) الى جانب الخدمات الاجتماعية كالتعليم و الامكان و الخدمات الصحية الى جانب معالي مسائل درجة كمحاربة الفقر والحد من التضخم و مراقبة البيئة

الفرع الثاني: مهام الإدارة العامة²

الإدارة العامة هي مهام تنظيمية وتخطيطية وأخرى فنية تتعلق الاولى بتحديد ما هو ممكن أو أهداف منشودة وقيادة العمل الإداري ويدخل في وظيفة التصور عمليه التنبؤ وما يتبعها من اعلام والتنظيم وإحداث وترتيب للمصلح الادارية المتخصصة أما الوظائف القيادية فهي مهام توجيهيه وتميز الاعمال وإصدار الأوامر وتنفيذها ومراقبة استخدام الوسائل اللازمة لذلك

¹نصر الله حنا، المرجع السابق، ص 16 و 17

²إيمن عودة، أسس الإدارة العامة الحديثة . ط3، الأردن : دار وائل للنشر 2013 ص 23 و 24

والمهام الفنية هي مهام ذات طابع قومي تتعلق بتمثيل المصالح القومية داخليا وخارجيا وحماتها أو ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي تتعلق بالتنفيذ والتسيير يقصد تلبية الحاجات العامة للمجتمع مباشرة ويمكن تلخيص الوظائف أو المهام الرئيسية للإدارة العامة بما يلي:

-التخطيط : يعرف التخطيط بأنه تدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل يخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال.

ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود و الوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة و في الوقت المناسب ولا سيما أخذ الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جدا. ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية و عفوية.

-التنظيم الإداري : هو من الوظائف المهمة التي تقع على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن ولندرة المواد الأولية التي تخدم هذه الحاجات ويعد التنظيم من أهم المصادر التي تؤدي الى تحقيق الوفرة عن طريق استغلال الطاقات البشرية ومنع الجهود وتعارضها لذلك يجب على الإدارة دراسة الاعمال التي تحبها وتحليلها من اجل تحقيق اهدافها واستبعاد جميع الاعمال والإجراءات الغير مقيدة استمرار المرفق العام في اداء مهمته يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة عن طريق استدراك مرؤوس اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط او في اتخاذ القرارات ويمكن ان يكون بين الإدارة و السلطة السياسية و الهيئات المحلية و الجماعية ذات مصلحه عمليه الاتصال من قبل رئيسي الإداري عن طريق الاعلام المرؤوسين بما يتم تنفيذه من خطط مشاريع التي اعطيها الاولوية والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض تنفيذ المشروع من وكذلك يمكن للمرؤوسين ان يعملوا بها.

الفرع الثالث: خصائص الإدارة العامة

- يمكن اجمال خصائص حقل الإدارة العامة بما يلي :¹

- تعتبر الإدارة العامة ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف ايدلوجيتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن الوفاء بها

- قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياستها بالقوة القانونية

- تغطي النشاطات الإدارية العامة بالأولوية بالنسبة للغير من المصالح الخاصة

تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الاغراض و الخدمات تقدم طائفة واسعة من الخدمات و السلع

- تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها و أدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة

- خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة بما في ذلك من محددات و فرص

- ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع مستوى الأداء.²

¹ايمن عودة، المرجع السابق، ص 25

²بوعريوة ، الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونغاز -"، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس، 2006-2007 ص26

المبحث الثالث : أهمية التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذا أنها تعتبر إحدى المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات للأهمية البالغة التي تكتسبها و التي تنعكس على أداء العاملين، و لمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في طاقة الاتجاهات على المؤسسات و جب التكيف معها بالتركيز على تدريب العاملين فيها بتطوير أدائهم نحو الاحسن و في هذا المبحث سأتطرق الى ثلاث مطالب :

المطلب الأول: أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية و المؤسسة

يعتبر مستوى التدريب في أي مؤسسة أو مرفق عام أو جهة خاصة، هو المقياس الحقيقي لقدرات هذه الجهة وكفاءة أعضائها، ولما كان العمل هو المختبر الحقيقي لكل نظريات وأساليب تجويد الأداء ورفع المستوى المهني، فمن الطبيعي أن يكون الهدف الأول للتدريب هو: الأعداد الفكري و صقل الأفراد بقصد رفع معدل الكفاءة والجاهزية وهذا بغرض احداث التغيير المطلوب والارتقاء بالمجتمع¹.

إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

¹ بورنان، خليل، "دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءات العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية - دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013-2014. ص 54

الفرع الاول : اهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية:

يبدو أهمية التدريب في إكساب المورد البشري المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية ومن هنا يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات العنصر البشري بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة , وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال

التدريب. ومنه اهمية التدريب تنعكس على المورد البشري من خلال:¹

- يساعد العنصر البشري في تطوير قدراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يساهم التدريب بالتقليل من النقائص التي يعاني منها العنصر البشري بحيث يوفر لهم الغرض للترقية و التطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل و رفع درجة الروح المعنوية داخل المؤسسات.

الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات:

تستفيد المؤسسة من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة ويمكن ان نلخص الاهمية التي تنعكس على المؤسسات من خلال التدريب في بعض النقاط الاتية:²

- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

¹ حامد كريم الحدراوي ,تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية , العراق , العدد 20 , 2015 , ص 226.

² هالة موسىي , دور التدريب في أداء العاملين في المؤسسة ,مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ,جامعة أكلي محند او الحاج , البويرة , الجزائر , 2015/2014 , ص 13.

• 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.

• رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يتعايش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

• القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

• بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين الموارد البشرية أي الافراد العاملين و بين الادارة.

• ترشيد معرفة القرارات الادارية و تطوير اساليب و اسس مهارات القيادة الادارية.

المطلب الثاني : مفهوم الاداء و مستوياته

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع أداء العاملين نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق الاهداف والوصول ما تصبو اليه من رؤى استراتيجية وقيم جوهرية، حيث زادت الاهتمامات والاولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لان نجاح اي منظمة مرتبط بمستوى أداء افرادها.

وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الاداء التنظيمي لابد ان نتطرق الى مفهوم الاداء بشكل عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه أداء العاملين دوراً هاماً وفعالاً¹.

¹ Pepper and R. Richardson, «Human resource management » (university of London, 2013).

« [http://: www.london international.ak.uk](http://www.london international.ak.uk) » 18/03/2017

الفرع الاول : مفهوم الاداء:

يعد الاداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ,و يكاد يكون العنصر المحوري لجميع فروع و حقول المعرفة الادارية فضلا عن كونه البعد الاكثر اهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة و يمكننا تعريف اداء المؤسسة كما يلي:¹

اولا تعريف الاداء لغة:

ان مصطلح الاداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما , والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة اهدافها.²

ثانيا تعريف الاداء اصطلاحا:

على الرغم من تعدد البحوث و الدراسات التي تناولت هذا الموضوع الا انه لم يتم الوصول الى اتفاق حول تعريف محدد له . فقد تعددت التعاريف بتعدد و اختلاف المعايير و المقاييس التي اعتمدها المؤسسات في دراسة الاداء.³

لكن سنعرض تعريفين يمكن ان يكونا اقرب الى التعريف المحدد له حيث:

يرى : (Ecclec) ان الاداء هو " انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق اهدافها . "

من خلال هذا التعريف يتضح ان مفهوم الاداء قد شمل فكرة الاهداف , فالمؤسسة ذات الاداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق اهدافها و اذا نظرنا الى ادبيات التسيير وجدنا ان الاداء يعبر عن الفعالية و التي تمثل احد ابعاد الاداء التنظيمي (اداء المؤسسة).

¹ طاهر منصور محسن الغالبي , وائل محمد صبحي ادريس , الإدارة الاستراتيجية- دار وائل للنشر عمان 2007, ص 476.
² عيد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم - مجلة العلوم الإنسانية , العدد 1, جامعة بسكرة - الجزائر -2001, ص86.
³ خالد محمد بني حمدان , الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري , عمان - الاردن-2007 ص383.

و قدر عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة , الفعالية, الانتاجية و التنافسية¹ .

ان هذا التعريف جسد اداء المؤسسة في النتيجة التي تحققها هاته الاخيرة متمثلة في اربع مكونات.

ومما سبق يمكن التوصل الى التعريف بمختلف الافكار التي جاء بها الباحثون وهو كما يلي:

أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الاهداف باستعمال عقلائي للموارد المتاحة بأخذ الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه² .

الفرع الثاني :مستويات الاداء³:

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الاداء الذي تم تحقيقه وهي كما يلي:

• الاداء الاستثنائي : وهو الذي يبين التفوق في الاداء على المدى البعيد , واهم ما يعبر عنه هو العقود المريحة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

• الاداء البارز : وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه , واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود مالية كبيرة , امتلاك الكفاءات , التمتع بوضع نقدي و مالي متميز.

• الاداء الجيد جدا : وهو الذي يبين مدى صلابة الاداء و توفر الدلائل المستقبلية , والكفاءات و كذا التمتع بوضع مادي جيد.

• الأداء الجيد: وهو الذي يبين التميز في الاداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء و كفاءات مع وضع مادي غير مستقر

¹شويخي اسماعيل , دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية , دراسة حالة مجمع صيدال (2004/2000) , مذكرة ماجستير , جامعة بسكرة 2003/2002 , ص 26.

²حواس, رشيد، "القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC العالمة- "، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008 ص48

³ خالد محمد بني حمدان , المرجع السابق , ص 385

- الاداء المعتدل : و الذي تمثل سيرورة دون المعدل مع تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في الخدمات و الكفاءات مع وضع مالي غير مستقر بشكل كبير
- الاداء الضعيف : و الذي يتمثل في المستوى دون المعدل بكثير مع تجلي لنقاط الضعف في جميع المحاور اضافة الى وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الكفاءات و مواجهة مشاكل مالية خطيرة.
- الاداء المتأزم : و الذي يتمثل في الاداء غير الكفاء تماما و الذي يتسبب في مشاكل في جميع محاور عمل المؤسسة.

المطلب الثالث : مفهوم اداء العاملين و اهميته

يعد اداء العاملين احد اهم انواع الاداء في المؤسسة ، ذلك ان العنصر البشري هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة و الفعالية في المؤسسة.

الفرع الاول : مفهوم اداء العاملين:

ستتطرق في هذا الفرع الى تعريف أداء العاملين و عناصر أداء العاملين.

تعريف أداء العاملين:

عرف (Bovelos) اداء العاملين على انه : انعكاس لمدى نجاح العامل او فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايا كانت.¹

و عرف (Andrewd) اداء العاملين :بأنه تفاعل لسلوك العامل ، و ذلك ان السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الهاملفي المنظمة.²

كما عرفت (Haynes) اداء العاملين بانه : الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الاعمال في المنظمة¹ .

¹نجيب سبع ، اثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016. ص: 44.

² فاروق جهلان، حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الايزو9000 في أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013/2012، ص ص 16-17.

من خلال ما سبق يمكن القول ان أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية و جودة العمل الذي قاموا به.

عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من اربعة عناصر وهي: ²

1-2 كمية العمل : اي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية ، و مقدار سرعة هذا الانجاز .

2-2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.

3-2 المثابرة و الثقة : و تشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا العامل للتوجيه و الارشاد من قبل المشرفين.

4-2 المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

الفرع الثاني : أهمية اداء العاملين:

يمكن القول أن سيرورة أي مؤسسة أيا كانت بطبيعة الناشط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا كان القيام بالأعمال على الوجه المطلوب و وفق ما هو مخطط من طرف الإدارة ، فإن هذا سيقود المؤسسة الى تحقيق الاهداف المرجوة منها ، أما اذا كان الاداء دون المستوى المطلوب ، فانه سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ و بسبب جوهرية الاهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطى اهتماما خاصا من طرف الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، للوصول من

¹ علي رحمة راشد ، استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكاساتها على الأداء الوظيفي ،مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة بغداد العراق ، العدد 98 ،المجلد 23 ، 2016 ، ص: 208.

²الامين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة ورقلة ، 2015/2014 ، ص:6

خلالها الى المزايا الهامة و المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم ، و اشعارهم بالإنصاف و العدالة ، و دفع الى تحمل المسؤولية، و توفير الاساس الموضوعي لأنشطة الموارد البشرية عبر التدريب.¹

و يمكن توضيح العلاقة بين التدريب الإداري و تحسين الإدارة العامة من خلال اهتمام الدولة بتدريب و تأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين و التشريعات و تخصيص الدعم اللازم لذلك و تقييم سياسة التدريب في الجهاز الإداري للدولة تحت اشراف ادارة الموارد البشرية على تنمية قدرات الابداع و الابتكار و تشجيع الموظفين على نقل الخبرات و المهارات التي اكتسبها من عملية التدريب الإداري لتحسين اداء الإدارة العامة لتحقيق الاهداف و الاستراتيجيات المسطرة لذلك بفعالية و اقل تكلفة اهتماما بالموارد البشري باعتباره المحرك الاساسي لأي منظمة.²

¹حسين محمد حراشنة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع – عمان- الأردن ،ط1، 2011، ص : 93.
² بوكفوس، هشام، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005-2006 ص38

خلاصة الفصل الأول

لقد قدمت تعاريف متعلقة بالتدريب الإداري وأهميته والأهداف التي يسعى إليها وبعض النقاط الأخرى المتعلقة به، وايضا تعريف الإدارة العامة وأهميتها معرجا على نشأتها وتطورها وأهم المفاهيم التي تعنى بها لكي نبني صحة النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري وأيضا لتوضيح أهم الفروق بين الدراسة الحالية وسابقتها وبعض الإضافات التي جاءت بها هذه الدراسة.

وسأتناول في الفصل الموالي الدراسة التطبيقية التي اجريت لمعرفة دور التدريب الإداري في تحسين اداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة حالة جامعة غرداية .

الفصل الثاني:

دور التدريب الإداري في تحسين أداء جامعة
مردانية

تمهيد:

أصبح في الوقت الحالي على جميع المؤسسات ضرورة تحسين ادائها في جميع الجوانب وخاصة الجانب الاداري ولعل من اهم الوسائل التي تساعد في ذلك التدريب الاداري لأهميته البالغة في التطوير من قدرات عمال المنظمة وتطوير معارفهم، وإدارة جامعة غرداية ليست الا واحدة من بين هذه المنظمات والتي سأحاول دراسة مدى أثر التدريب الاداري في تحسين ادائها الاداري، وعلى هذا الضوء قمت بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهي كالآتي:

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

نتاول في هذا المبحث تقديم المؤسسة التي كانت حلة دراسة لموضوعنا وهي جامعة غرداية وذلك بتقديمها والقيام بتعريفها وبالأقسام والكليات التي قمنا بإجراء دراستنا فيها وذلك في الثلاث مطالب التالية.

المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية

في هذا المطلب سنقوم بتعريف مؤسسة جامعة غرداية نشأتها وتطورها وذلك من خلال الصيغة القانوني ومؤسسة الأم وغيرها من الأمور المتعلقة بها.

تعريفها

جامعة غرداية مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وهدفها تقديم طلبه وباحثين في مجموعة من التخصصات التي تعود بالفائدة على الوطن.

نشأتها

ونشاء جامعة غرداية في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز.

توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و 4000 مقعد قيد

الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة¹:

¹ تاريخ الاطلاع 2021/8/16، ساعة 18:32 www.univ.ghardaia

- مدرجات.
- قاعات للتدريس.
- قاعات للإنترنت.
- 02 قاعة محاضرات.
- قاعات للاجتماعات.
- مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- مخابر.
- 02 مكتبة وقاعات مطالعة.
- ميديا تيك.
- قاعة التعليم المتلفز.
- نوادي.
- مرافق رياضية.
- عيادة طبية.
- ديوان المطبوعات الجامعية.
- مركز التعليم المكثف للغات.
- مطبعة جامعية.
- محكمة افتراضية.

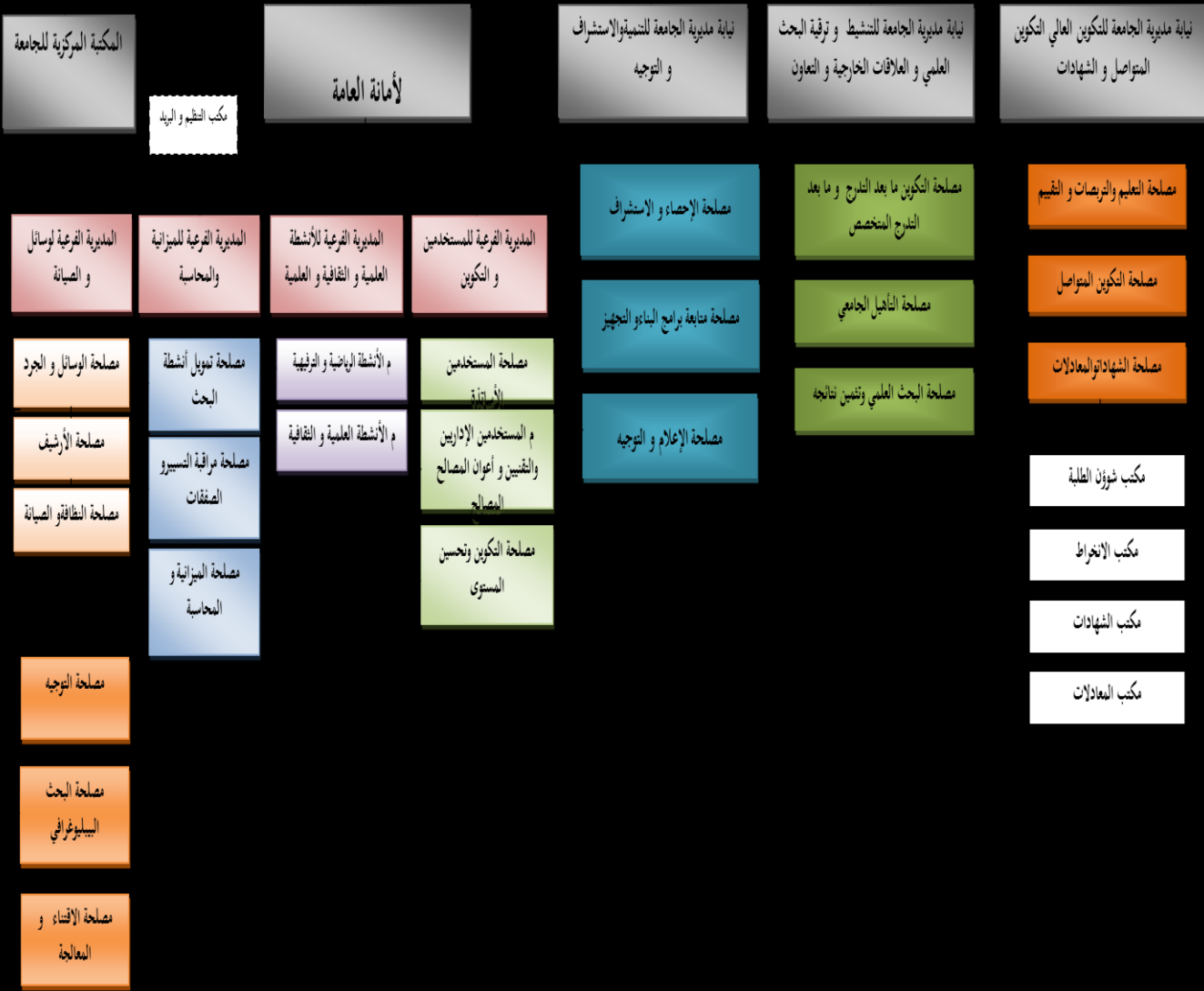
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

نستعرض الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية والمهام الوظيفية لكل مصلحة

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

الهيكل الإداري لجامعة غرداية

مدير الجامعة



المصدر: وثيقة محصل عليها من مصلحة المستخدمين

يوضح الشكل (1) أعلاه الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية محل الدراسة حيث يظهر انه تحتوي على 5 مصالح رئيسية، 16 قسم تنفرع عن الخمس مصالح الرئيسية وهي بدورها تنفرع الى 15 مكتب.

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل والشهادات:

-مصلحة التعليم والترخيص والتقييم.

-مصلحة التكوين المتواصل.

-مصلحة الشهادات والمعادلات: مكتب شؤون الطلبة، مكتب الانخراط، مكتب الشهادات، مكتب المعادلات.

نيابة مديرية الجامعة لتنشيط ترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون:

-مصلحة البحث العلمي وتممين نتائجه.

-مصلحة التأهيل الجامعي.

-مصلحة التكوين ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

مصلحة الإعلام والتوجيه.

مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

مصلحة الإحصاء والاستشراف.

لأمانة العامة:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: مصلحة التكوين وتحسين المستوى، مصلحة المستخدمين الإداريين

والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة المستخدمين الأساتذة.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والعلمية: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة

الرياضية والترفيهية.

-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات، مصلحة الميزانية والمحاسبة.

-المديرية الفرعية لوسائل والصيانة: مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف، مصلحة الوسائل والجرد.

المكتبة المركزية للجامعة:

-مصلحة التوجيه.

-مصلحة البحث البيبليوغرافي.

-مصلحة الاقتناء والمعالجة.

المطلب الثالث: الدورات التدريبية بجامعة غرداية

لكل مؤسسة سياسة وأساليب تنتهجها من أجل تطورها واستمراريتها وذلك باتبع عدة أساليب وطرق منها إبرام اتفاقيات والقيام بدورات تدريبية من اجل تحسين أداء عاملها وتحسين سير عملها إدارتها وجامعة غرداية مثلها مثل باقي المؤسسات والجامعات قامت بهاته الإجراءات وهذا ما سنتطرق اليه في مطلبنا هذا.

الاطار القانوني و المرجعي: الشكل (1) في الملاحق

تندرج هذه الاتفاقية في اطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الاحكام التشريعية

و التنظيمية السارية المعمول بها، لاسيما :

- قرار وزاري 19-12-2019 يحدد كيفية تنظيم التكوين قبل الترقية الى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك

المشتركة

- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 20 - 194 المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين والاعوان

العموميين وتحسين مستوياتهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

اتفاقية خاصة بالتكوين قبل الترقية

المرجع : القرار المؤرخ في 19 ديسمبر 2019

المواد القانونية للاتفاق

المادة 1: موضوع الاتفاقية تهدف هذه الاتفاقية الى تحديد شروط و كيفية إجراء دورة تكوينية قبل الترقية ابتداء من: 20 مارس 2012 لمادة الموظفين المستمر للرتب التالية ما كه مهندس من مستوى 01 في أعلام الآلي

المادة 2: الإطار القانوني و المرجعي تندرج هذه الاتفاقية في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المعمول بها، سه . قرار وزارية | -12-2016 يحدد كيفية تنظيم التكوين قبل الشرفية إلى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة - بناء على المرسوم التنفيذي رقم 20 - 1 المؤرخ في 25 جويلية 2020، المتعلق بتكوين الموظفين و الأعوان العموميين و تحسين مستوياتهم في المؤسسات والإدارات العمومية

المادة 3: أهداف التكوين

تهدف عمليات التكوين المدرجة في إطار هذه الاتفاقية إلى استفادة المترشحين المعنيين من التأهيل المهني المرتبط بالرتب المراد الترقية لها و اعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين على مستوى جامعة ورقلة

المادة 4: برنامج و تقييم التكوين

مضمون البرامج ومدة و كذا كفايات التكوين يحدد وفقا لأحكام القرار الوزاري المؤرخ في: 19-12-2014 المحدد لكيفية تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة، المشار إليه أعلاه

المادة 5: المحتوى البيداغوجي

تشمل برامج التكوين دروس نظرية وتطبيقية كما هو محدد في القرار الوزاري 19-12-2016 المحدد لكيفية تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة ، تحت إشراف و محل إثراء من السلك البيداغوجي للجامعة

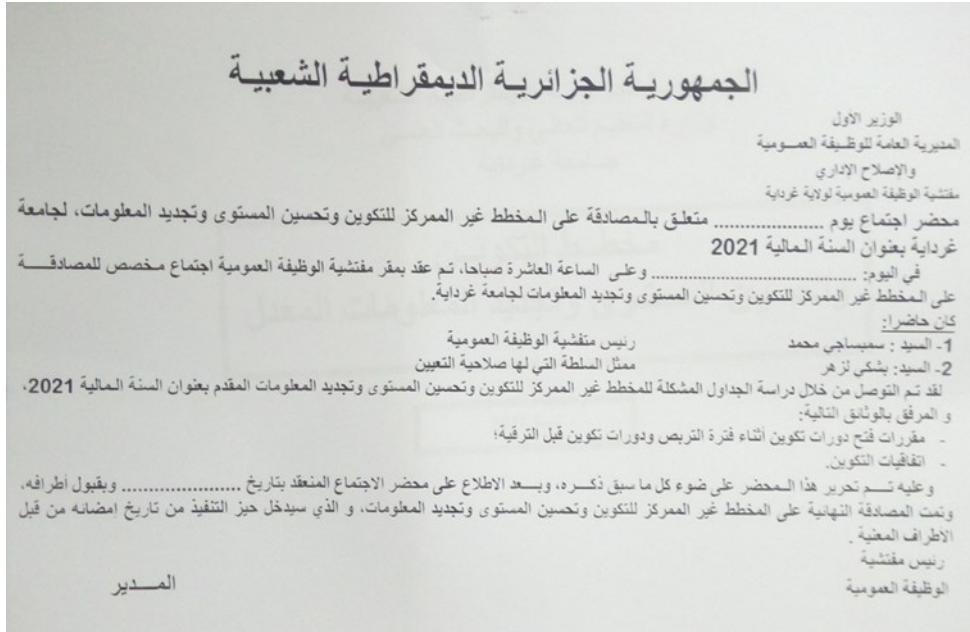
المادة 6: التزامات جامعة غرداية

تلتزم جامعة غرداية بما يلي :

إرسال كشف إداري خاص بحضور و غياب المترشحين

- ضمان الهياكل و الوسائل البيداغوجية

- تقييم نهاية دورة التكوين
- تسليم شهادات نهاية التكوين للموظفين الناجحين نهائيا
- يلتزم المتكويين أثناء فترة تكوينهم بالخضوع للقانون الداخلي للمؤسسة لا تضمن جامعة غرداية: الأيواء
- النقل-الاطعام



الصورة 01: محضر اجتماع للمصادقة على المخطط غير الممرکز

الصورة عبارة عن محضر اجتماع يتعلق بالمصادقة على المخطط غير الممرکز للتكوين وتحسين المستوى بحضور

- رئيس مفتشية الوظيفة العمومية
- ممثل السلطة التي لها صلاحية التعيين
- وفد خلص الاجتماع إلى

- فتح دورات التكوين أثناء فترة التربص ودورات قبل الترقية.
- اتفاقية التكوين.

جامعة غرداية
السنة : 2021
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنضمين للأصلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعجل والمنضم.
- المرسوم التنفيذي رقم : 133-10 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأصلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 1
دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف

الرتبة المعية المطلوب تلقتها	عدد المرشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نوع التكوين	عدد المناصب المتاحة	ملاحظات
لا شيء								

الصورة 02 : جدول رقم 01 لدورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف

بمثل الجدول الخاص بدورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف معلومات عن سيرورة هذا التكوين من حيث الرتبة وعدد المرشحين وعدد المناصب المفتوحة.

جامعة غرداية
السنة : 2021
- المرسوم القانون الأساسي
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنضمين للأصلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعجل والمنضم.
- المرسوم التنفيذي رقم : 133-10 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتمين للأصلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 3
دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

الرتبة الأصلية	الرتبة المراد تلقتها	عدد المرشحين	مدة التكوين	بداية دورة التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نوع التكوين	عدد المناصب المتاحة	ملاحظات
مساعد مهندسين	مهندسين معالج بالمشاكل الصحية	01	06 اشهر	2021/04/20	2021/12/30	جامعة غرداية	تخصصية	01	
معلمين	معلمين معالجين من مشاكل التنفس	01	06 اشهر	2021/03/20	2021/09/20	جامعة غرداية	تخصصية	01	
معلمين	معلمين معالجين من مشاكل التنفس	01	06 اشهر					01	في إطار التوظيف
معلمين	معلمين معالجين من مشاكل التنفس	01	06 اشهر					01	في إطار التوظيف

الصورة 03 : دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

توضح لنا صورة الدورات التدريبية التكميلية التي يمر بها العاملون من اجل الترقى إلى مراتب أعلى في وظائفهم.

جامعة غرداية
السنة : 2021
- الرسوم التفاضلية رقم 04-09 المؤرخ في 04/01/2020 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتضمن لائحة المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعمل
والمشروع
- الرسوم التفاضلية رقم : 10-13 المؤرخ في 05-01-2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتضمن لائحة الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 4
دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب المالي

الترتيب	المنصب المالي المراد تغطيته	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية الدورة التكوينية	نهاية الدورة التكوينية	مؤسسات التكوين	ملاحظات
							لا شيء

الصورة 04 : دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب المالي

توضح لنا الصورة الدورات التكوينية الأولى للمرشحين قصد ترقيةهم والمرور الى منصبهم الجديد ولا يتم ذلك إلا بالمرور عبر فترة تكوين محددة.

جامعة غرداية
السنة : 2021
المرجع :

الجدول رقم 5
عمليات التكوين بالخارج

الترتيب	موضوع الدورة	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة التكوينية	نهاية الدورة التكوينية	مؤسسات التكوين	نوع الدورة	ملاحظات
								لا شيء

الصورة 05 : عمليات التكوين بالخارج

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

بعد قيامنا بإجراء دراسة لعينة من عمال جامعة غرداية سنقوم بشرح هذه الدراسة وتحليل نتائجها وما هي النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأهدافها ومجتمع وعينة الدراسة:

طبقت هاته الدراسة في جامعة غرداية وعلى عدد معين من العمال وذلك من اجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة وهذا ما سنوضحه وبالتفصيل في مطلبنا الأول بشرح المفصل لهذه الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة وهدفها

طبقت هذه الدراسة على مستوى جامعة غرداية وبما أنني اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعناه في هذه الدراسة والذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها وصفا كميًا وكيفيًا دقيقًا، والذي يعتبر أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة ما وتحديد ما كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، وتم اتباع أسلوب دراسة الحالة بتصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث وهي التعرف على كيف يمكن أن يؤثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية محل الدراسة ؟ وذلك بمعالجة البيانات المتحصل عليها بالمقاييس الإحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة التوزيع لعينة الدراسة وهذا باستخدام برنامج الاحصائي SPSS النسخة 23 مع الاستعانة ببرنامج EXCEL النسخة 2016 للحصول على قاعدة بيانات، وهذا بهدف معالجة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة لهذا الموضوع.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة المحاولة الاجابة على الاشكالية المطروحة والمتمثلة في كيف يمكن أن يؤثر التدريب الاداري في تحسين اداء الادارة العامة في جامعة غرداية محل الدراسة ؟ من خلال برهنة الفرضيات المطروحة لها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة العمال والموظفين في جامعة غرداية، حيث تتميز العينة بالتنوع من حيث المؤهلات العلمية والجنس والعمر والاقدمية، حيث تم توزيع 50 استبيان على العمال ، ذلك بتوزيعها ميدانيا و استرجاعها كلها بعد الملاء واخذ الاستبيانات الصالح للدراسة والجدول التالي يوضح احصائيات حوالى الاستبيان:

الجدول رقم (1) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيانات	العدد	النسبة المئوية
نقص في المعلومات	5	10%
الاستبيانات الغير مسترجعة	5	10%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	40	80%
المجموع الكلي	50	100%

المصدر: من اعداد الطاب بالاعتماد على معطيات الدراسة

يوضح الجدول رقم (2-1) الاحصائيات الخاصة بالاستبيان وكانت الاستبيانات المسترجعة هي 80% وهي نسبة مقبولة لأجراء الدراسة وهذا استنادا للدراسات السابقة اما الاستبيانات غير مسترجعة بها فتمثل 10% ونقص المعلومة 10% وهي لا تؤثر على الدراسة استوفاء العدد لمعالجته إحصائيين عبر برنامج SPSS.

الفرع الثالث : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة :

أولاً : أداة الدراسة :

بهدف اختبار التأثير المفترض بين متغيري الدراسة ، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة كيف يمكن أن يؤثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية محل الدراسة ؟ حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بالتدريب الإداري و أداء الإدارة العامة مع مراعات السهولة و الوضوح، حيث حرصت ان تكون خالية من كل المصطلحات العلمية المعقدة ومراعات فرضيات الدراسة .

تم تصميم الاستبيان وفق المراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم وتم تعديله وفق ملاحظاتهم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة..

تصميم الاستبيان:

1- (توطئة):

تم من خلالها إبراز الغرض من إجراء بحثنا هذا والإطار الخاص به وذلك لتشجيع افراد مؤسسات محل الدراسة على الإجابة بدون خوف أو تحفظ باعتباره موجها لغرض البحث العلمي فقط.

2-القسم الأول:

ويتعلق هذا القسم أو الجانب بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة المدروسة والمتمثلة في متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

3-القسم الثاني:

وهذا القسم خصص لمحاور الاستبيان المحور الأول : يقيس التدريب الاداري ويجمع 20 عبارة أما المحور الثاني: يقيس تحسين اداء الادارة العامة في جامعة غرداية واحتوى على 14 عبارة وكانت في مجملها 34 عبارة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

واعتمدت في هذه الدراسة على التدريب الاداري الذي يضم المتغيرات التالية:

من حيث اهمية التدريب ،من حيث مبادئ التدرب ،من حيث اهداف التدريب، من حيث انواع التدرب الجماعية، من حيث انواع التدرب الفردية.

ومتغير تحسين اداء الادارة العامة الذي يضم المتغيرات التالية:

من جانب الرقابة، من جانب الموارد البشرية، من جانب التنظيم وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): متغيرات الدراسة موزعة حسب عبارات الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات
20-1	التدريب الإداري
14-1	تحسين اداء الادارة العامة
34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة وعدد العبارات المخصصة لكل متغير من هذه المتغيرات فالتدريب الاداري خصص له 20 عبارة، وتحسين اداء الادارة العامة 14 عبارة.

ثالثا: الادوات الاحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

تم اعتماد الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالدراسة وكذا دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ومن أجل القيام بذلك تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي و Excel و spss23 و 2016 هذا للقيام بعمليات التحليل الإحصائي للوصول الى تأييد أو نفي فرضيات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

التحليل الإحصائي الوصفي: من أجل عرض خصائص العينة العامة لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام مجموعة مقاييس إحصائية وصفية مثل: متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التكرارات والنسب المئوية. حساب معامل الثبات ألفا: وهو إلى أي مدى يعطي الاستبيان نتائج متقاربة ومنسجمة حيث يقيس ثبات وانسجام العينة في الإجابات.

اختبار التوزيع الطبيعي: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لنرى ما اذا كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لتطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية

أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

مقياس سلم ليكرت الخماسي : حيث يعتبر هذا المقياس من اكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من

المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على ان يكون

لكل احتمال درجة تحدد اهمية العبارة كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي

الترميز	الموافقة	المجال
01	معارض بشدة	(1,79 - 1)
02	معارض	(2,59 - 1,80)
03	محايد	(3,39 - 2,6)
04	موافق	(4,19 - 3,4)
05	موافق بشدة	(5 - 4,2)

المصدر: من إعداد الطالب

تحصلت على حصر الدرجات من خلال :حساب المدى حيث يساوي (الحد الاعلى للفئة -الحد الادنى للفئة)

$$= 1-5 = 4 \text{ و من ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات } 4/5 = 0.80 .$$

و بناءا على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد في أي مجال للدرجات تقع و بالتالي تحدد طبيعة

الاستجابة لأفراد العينة ، كما تم تبسيط و وضع مقياس ترتيبى لهذه الارقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً

باستخدام الترتيب (منخفض ، متوسط ، مرتفع) و ذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال

حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فأجد طول المدى : 1.33 و أحصل على الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2.33-1	3.66-2.34	5-3.67

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الرابع: صدق وثبات الاداة (الاستبيان):

أولاً: صدق اداة الدراسة

1- صدق المحتوى او الصدق الظاهري: للتأكد من صدق محتوى أداة البحث تم عرضها على مجموعة من المحكمين الاكاديميين المختصين في المجال و الذين يعملون في جامعة غرداية ، حيث تم عرض الاستبيان عليهم لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوعها و مدى مناسبتها للمحتوى و مدى كفاءتها في القياس مع تقييم مستوى بساطة الفهم للمتلقي، وقد أفادوني بمجموعة من الملاحظات تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف في ضوءها تم تعديل الاستبيان ليصبح اكثر فهما و تحقيقا لأهداف الدراسة المرجوة.

2- معامل الثبات لأداة البحث :

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشتبهة باستخدام نفس أداة الدراسة و تم حساب معامل الثبات باستعمال معامل ألفا كرومباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS 23. لقياس الثبات ، ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) إذ وجدت أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,93) و هو أكبر من (0,7)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة ، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
التدريب الإداري	20	0.815
تحسين أداء الادارة العامة	14	0.936
مجموع العبارات	34	0.930

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss23

ومن خلال الجدول ألاحظ معامل الثبات العام للاستبيان جيد وقوي حيث بلغ (0.93) كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور بين (0.815-0.936) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 0.75 في العلوم الإنسانية وهذا يدل على أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثا: توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولمنجروف_سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية العلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي "Normal Distribuion" حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سأفترض ما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف في التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغوروف-سمرنوف	
	قيمة Z	قيمة الاحتمال P. Sig
التدريب الإداري	0.399	0.997
تحسين أداء الإدارة العامة	0.975	0.298

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss23

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Z Kolmogorov-Smirnov ممثلة فيما يلي: (0.975 - 0.399) ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0.997 - 0.298) وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي أقبل الفرضية الصفرية وأرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان

بعد قيامنا بتحديد خصائص أفراد الدراسة سنقوم بتحديد خصائصها من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الأقدمية كمأننا سنتعرض الاستبيان ونقوم بمعالجته وذلك من خلال عرض محاوره مع القيام بتفسيرها وتحليلها.

الفرع الأول: خصائص أفراد العينة:

مثلما أشرنا إليه أعلاه سنقوم بتقديم خصائص العينة ونسبة تكرارها والنسب المئوية لكل خاصية وذلك من أجل إعطاء صورة أوضح لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

العامل الديمغرافي	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	20
	أنثى	20
	المجموع	04
العمر	أقل من 30 سنة	4
	من 30 إلى 40 سنة	24
	من 40 إلى 50 سنة	12
	أكثر من 50 سنة	0
	المجموع	40
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	1
	ثانوي	14
	جامعي	25
	المجموع	40
سنوات الإقديمة	أقل من 5 سنوات	9
	من 5 إلى 10 سنوات	20
	أكثر من 10 سنوات	11
	المجموع	40
		100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال الجدول أعلاه أستنتج أن هناك تقارب بين أفراد العينة من حيث الجنس حيث بلغت نسبة الإناث 50 بالمئة و نسبة الذكور بنسبة 50 بالمئة في جامعة غرداية راجع الى طبيعة النشاط والدراسة، والملاحظ من الجدول أن عمر العينة يميل الى الشباب حيث الفئة العمرية أقل من 30 سنة كانت نسبتها 10 بالمئة و

تلتها الفئة العمرية التي تقع بين 40 الى 50 سنة بلغت 30 بالمئة اما الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة ونسبتها 60 وهي اكبر فئة و الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فكانت 00 بالمئة معدومة ، وأرجح ان يكون مرده الى أن طبيعة العمل تتطلب ذلك في جامعة غرداية و توظيف الكهول واستغلال التقاعد النسبي ، أما بخصوص المستوى التعليمي فكان يغلب على العينة مستوى عالي من التعليم ، حيث كانت اكبر نسبتيين هما الثانوي و الجامعي بواقع 35 بالمئة و 62.5 بالمئة على التوالي و في الاخير جاءت نسبة أقل من الثانوي بواقع 2.5 بالمئة وذلك يعود الى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى تعليمي راقى في ادارة جامعة غرداية ، اما فيما يخص سنوات الاقدمية فكانت متقاربة هي الاخرى حيث كان اصحاب فئة بين 5 الى 10 سنوات اكبر نسبة بواقع 50 بالمئة و تلتها نسبة فئة اكثر من 10 سنوات بواقع 27.5 بالمئة و في الاخير جاءت نسبة فئة من 5 سنوات بواقع 22.5 بالمئة وهذا اعتقد يرجع الى الاتجاه على المحافظة الموظفين في الآونة الاخيرة وتراجع التوظيف .

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور التدريب الإداري:

عند القيم بالتدريب الإداري لأفراد عينة الدراسة قمنا بطرح بعض الأسئلة على شكل استبيان وسنقوم

بتحليل إجاباتهم بشكل مفصل.

أولاً: من حيث أهمية التدريب:

جدول رقم (8) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية التدريب

الترتيب	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة	الرقم
1	مرتفع	4.4	0.496	اشعر ان الدورات التدريبية تزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.	1
2	مرتفع	4.33	0.616	الدورات التدريبية تؤدي الى إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت العالمين.	2
3	مرتفع	4.13	0.791	تساعد الدورات التدريبية في توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	3
4	مرتفع	4.10	0.545	تحسن أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بشكل كمي و نوعي جراء المعرفة المكتسبة في الدورة التدريبية.	4
	مرتفع	4.23	0.445	المجموع العام لأهمية التدريب	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يشير الجدول ان الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لأهمية التدريب كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) و انحراف المعياري (0.44) و هذا يدل على تجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة " اشعر ان الدورات التدريبية تزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.4) و انحراف المعياري (0.49)، اما عبارة " الدورات التدريبية تؤدي الى إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت العالمين " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.33) و انحراف المعياري (0.61)، و احتلت العبارة " تساعد الدورات التدريبية في توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين

لتحقيق أهداف المؤسسة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) و انحراف المعياري (0.79) ، اما اخر عبارة " تحسن أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بشكل كمي و نوعي جراء المعرفة المكتسبة في الدورة التدريبية " فكانت آخر عبارة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.10) و انحراف المعياري (0.45)، معنى هذا ان افراد العينة يرون ان للتدريب اهمية بالغة في جامعة غرداية حسب النتائج المتحصل عليها في هذا البعد.

ثانيا : من حيث مبادئ التدريب

جدول رقم (9) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
5	تتمتع المؤسسة باستمرارية في التدريب الاداري للعمال.	3.23	0.974	3	متوسط
6	ترابط الدورات التدريبية بسياسة وأهداف واتجاهات التدريب بالأهداف والسياسية العامة وثقافة المؤسسة.	3.38	0.952	1	متوسط
7	المؤسسة تشارك عمالها في تخطيط و تحديد الدورات التدريبية الملائمة.	3.23	1.074	4	متوسط
8	يبدأ التدريب بمعالجة موضوعات السهلة ثم يتدرج لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.	3.28	0.816	2	متوسط
المجموع العام لمبادئ التدريب		3.27	0.765		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمبادئ التدريب كان متوسط حسب مقياس الأهمية النسبية فالمتوسط الحسابي بلغ (3.27) و الانحراف المعياري بلغ (0.76) ، و هذا يدل على توسط نسبي

في تجانس الافراد حول استجابتهم حيث أن عبارة " ترابط الدورات التدريبية بسياسة و أهداف و اتجاهات التدريب بالأهداف والسياسية العامة وثقافة المؤسسة " احتلت المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) و انحراف المعياري (0.952)، اما عبارة " يبدا التدريب بمعالجة موضوعات السهلة ثم يتدرج لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) و انحراف المعياري (0.816)، و تلتها عبارة " تتمتع المؤسسة باستمرارية في التدريب الاداري للعمال " بمتوسط حسابي (3.23) و انحراف المعياري (0.974) ، واخيرا عبارة " المؤسسة تشارك عمالها في تخطيط و تحديد الدورات التدريبية الملائمة " بمتوسط حسابي (3.23) و انحراف المعياري (1.074)، و معناه أن أفراد العينة يرون ان مبادئ التدريب في المؤسسة محل الدراسة متوسط نوعا وقد يرجع هذا ضعف اجراءات التدريبية في المؤسسة.

ثالثا : من حيث اهداف التدريب:

جدول رقم (10) يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأهداف التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
9	إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.	4.22	0.577	1	مرتفع
10	البرامج التدريبية تعطي العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في المؤسسة.	4.08	0.859	2	مرتفع
11	تأتي الدورات التدريبية بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل.	3.93	0.969	4	مرتفع
12	برامج المقدمة تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية اداء العمل.	3.98	0.733	3	مرتفع
	المتوسط العام لأهداف التدريب	4.05	0.522		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها أهداف التدريب كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) والانحراف المعياري (0.522) وهذا يدل على لتجانس الافراد حول استجاباتهم حيث أن عبارة " إكساب الفرد مهارات و معلومات وخبرات تنقصه " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.22) و إنحراف معياري (0.577)، اما العبارة الثانية فكانت " البرامج التدريبية تعطي العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في المؤسسة." بمتوسط حسابي (4.08) و إنحراف معياري (0.859) و ثالثا جاءت عبارة " ل برامج المقدمة تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية اداء العمل " بمتوسط حسابي (3.98) و إنحراف معياري (0.733)، وأخيرا جاءت

عبارة " تأتي الدورات التدريبية بهدف قيام الفرد بواجبات و مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل " بمتوسط حسابي (3.93) و إنحراف معياري (0.969)، و معنى هذا ان افراد العينة يستفيدون من التدريب واهدفه توتي اوكلها.

رابعا : من حيث انواع التدرّب الجماعية:

جدول رقم (11) يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنواع التدرّب الجماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	الدورات التدريبية التي تجري داخل المؤسسة توتي ثمارها.	3.75	0.927	3	مرتفع
14	التدريب الموجه لبعض الفئة يكون جيد ويرفع اداء العمال.	3.75	0.981	4	مرتفع
15	تساهم التدريبات الجماعية في رفع اداء الادارة في المؤسسة.	4.10	0.841	1	مرتفع
16	التدريب الجماعي يلبي حاجات العاملين ويزيد العلاقة بينهم.	4.08	0.888	2	مرتفع
	المتوسط العام لأنواع التدرّب الجماعية	3.91	0.771		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها أنواع التدريب الجماعية كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (0.771) وهذا يدل على ضعف نسبي لتجانس الافراد حول استجابتهم حيث أن عبارة " تساهم التدريبات الجماعية في رفع اداء الادارة

في المؤسسة " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.841)، اما العبارة الثانية فكانت " التدريب الجماعي يلبي حاجات العاملين ويزيد العلاقة بينهم." بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.888) وثالثا جاءت عبارة " الدورات التدريبية التي تجري داخل المؤسسة توتي ثمارها " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.927)، وأخيرا جاءت عبارة " التدريب الموجه لبعض الفئة يكون جيد ويرفع اداء العمال." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.981)، ويعني هذا ان عينة الدراسة مقتنعة بمبادئ التدريب الجماعي لانها تكون تفاعلية والاشخاص يرتاحون لهذا.

خامسا : من حيث انواع التدرّب الفرديّة:

جدول رقم (12) يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأنواع التدرّب الفرديّة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	التدريبات الخارجية اكثر ملائمة لرفع الاداء للإدارة العامة.	3.88	0.853	3	مرتفع
18	تدريب المحاكات يساعد الفرد في رفع اداءه داخل المؤسسة	4.08	0.607	1	مرتفع
19	التدريب الموجه (الفردى) يصقل مهارات العمل افضل.	3.95	0.769	2	مرتفع
20	الدورات الفرديّة تساهم اكثر من غيرها في رفع اداء الادارة.	3.63	1.005	4	متوسط
	المتوسط العام لأنواع التدرّب الفرديّة	3.89	0.539		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعده لأنواع التدريب الفردية كان مرتفع حسب مقياس الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (0.539) وهذا يدل على تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعد المخاطرة حيث أن عبارة " تدريب المحاكات يساعد الفرد في رفع ادائه داخل المؤسسة " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.607)، اما العبارة الثانية فكانت " التدريب الموجه (الفردى) يصقل مهارات العمل أفضل." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.769) و ثالثا جاءت عبارة " التدريبات الخارجية أكثر ملائمة لرفع الأداء للإدارة العامة " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.853) ، وأخيرا جاءت عبارة " الدورات الفردية تساهم أكثر من غيرها في رفع أداء الإدارة." بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.005) ، و معنى هذا ان أفراد العينة لا يواجهون مشكلة في انواع التدريب الفردية .

الفرع الثالث : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تحسين اداء الادارة العامة في الجزائر :

في سلسلة طرح تساؤلاتنا من أجل إتمام دراستنا قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد الدراسة تختص بتحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر من عدة جوانب وسنقوم بعرض و تحليل إجاباتهم.

أولاً : جانب الرقابة :

جدول رقم (13) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجانب الرقابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تتمشي الدورات التدريبية مع ما تريد المؤسسة الوصول اليه في رفع وعي العمال حول الرقابة ذاتيه.	3,60	0.778	2	متوسط
2	تسعى المؤسسة لرفع الاداء من خلال دورات في المستوى ورفع شعور العمال بالمسؤولية.	3,85	0.893	1	مرتفع
3	تعتبر المؤسسة رفع الاداء الرقابي من اهم اولوياتها وتخطط لذلك.	3,50	1,086	4	متوسط
4	التدريب الإداري يتوافق وما تحتاجه الادارة من تطوير الرقابة على العمل.	3,48	0.877	5	متوسط
5	التدريب الإداري يساهم في تحديد غاية المؤسسة في مجال الرقابة الذاتي للعمال.	3,53	0.847	3	متوسط
	المجموع العام للجانب الرقابة	3.59	0.739		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها الجانب الرقابة كان متوسط حسب مقياس

الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.739) وهذا يدل على عدم

تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعد التخطيط حيث أن عبارة " تسعى المؤسسة لرفع الاداء من خلال

دورات في المستوى ورفع شعور العمال بالمسؤولية " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.85) و

إنحراف معياري (0.893)، اما العبارة الثانية فكانت " تتمشي الدورات التدريبية مع ما تريد المؤسسة الوصول اليه في رفع وعي العمال حول الرقابة ذاتيه." بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.778) و ثالثا جاءت عبارة " التدريب الاداري يساهم في تحديد غاية المؤسسة في مجال الرقابة الذاتي للعمال " بمتوسط حسابي (3.53) و إنحراف معياري (0.847) ورابعا جاءت عبارة " تعتبر المؤسسة رفع الاداء الرقابي من اهم اولوياتها وتخطط لذلك." بمتوسط حسابي (3.50) و إنحراف معياري (1.086) ، اما اخر عبارة فكانت " التدريب الاداري يتوافق وما تحتاجه الادارة من تطوير الرقابة على العمل " بمتوسط حسابي (3.48) انحراف معياري (0.877)، تدل النتائج التي جاءت في الجدول على ان افراد العينة كانت اجابتهم جريئة وتدل على وعيهم حيث انهم يرون ان الرقابة متوسطة في الدورات التدريبية ولا تمس جانب الرقابة ذاتيه.

ثانيا : الجانب التنظيم:

جدول رقم (14) يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الجانب التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	يوضح التدريب ويشرح علاقات العمل مما يرفع ويسرع من أداء العمل.	3,78	0.862	3	مرتفع
2	التدريب الإداري يرفع من حسن تصرف العاملين أثناء أداء العمل.	3,80	0.723	1	مرتفع
3	بعد كل دورة تدريبية هناك زيادة في تنسيق وانسجام العمال في أداء العمل	3,58	1.059	4	متوسط
4	الدورات التدريبية تحسن من احترام تسلسل السلطة	3,80	0.911	2	مرتفع
5	تقوم الإدارة بإجراء التدريب الإداري وفقا لسياسات وثقافتها	3,35	0.893	5	متوسط
	المجموع العام الجانب التنظيمي	3,66	0.729		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعء الجانب التنظيم كان متوسط حسب مقياس الأهمية النسبية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.55) و الإنحراف المعياري (0.729) وهذا يدل على عدم تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعء التنظيمي حيث أن عبارة " التدريب الاداري يرفع من حسن تصرف العاملين اثناء أداء العمل " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.80) و إنحراف معياري (0.723)، اما العبارة الثانية فكانت " الدورات التدريبية تحسن من احترام تسلسل السلطة." بمتوسط حسابي

(3.80) و إنحراف معياري (0.911) و ثالثا جاءت عبارة " يوضح التدريب ويشرح علاقات العمل مما يرفع ويسرع من أداء العمل " بمتوسط حسابي (3.78) و إنحراف معياري (0.862) ورابعا جاءت عبارة " بعد كل دورة تدريبية هناك زيادة في تنسيق وانسجام العمال في أداء العمل." بمتوسط حسابي (3.53) و إنحراف معياري (1.059) ، اما اخر عبارة فكانت " تقوم الإدارة بإجراء التدريب الإداري وفقا لسياسات وثقافتها " بمتوسط حسابي (3.35) انحراف معياري (0.893)، من الملاحظ ان التنظيم في المؤسسة محل الدراسة لا يحظى بالاهتمام في الدورات التدريبية على حسب نتائج إجابات العمال.

ثالثا : جانب الموارد البشرية :

جدول رقم (15) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجانب الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	للمؤسسة نظام تدريبي مشجع للعمال على تحسين اداءهم	3,20	1,091	4	متوسط
2	توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة للعمال.	3,28	0,960	3	متوسط
3	يرتفع أداء العمال بعد الدورة التدريبية.	3,53	1,012	2	متوسط
4	توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة حسب طبيعة الوظيفة والعمل المنوط بها.	3,85	0,802	1	مرتفع
المجموع العام جانب الموارد البشرية		3,46	0,752		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يبين الجدول ان الاتجاه العام لإجابات لعينة الدراسة لبعدها الجانب الموارد البشرية كان متوسط حسب مقياس الأهمية النسبية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) والانحراف المعياري (0.752) وهذا يدل على عدم تجانس نسبي في استجابات الافراد حول بعدها الموارد البشرية حيث أن عبارة " توفر المؤسسة دورات

تدريبية مناسبة حسب طبيعة الوظيفة والعمل المنوط بها " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.85) و إنحراف معياري (0.802)، اما العبارة الثانية فكانت " يرتفع اداء العمال بعد الدورة التدريبية " بمتوسط حسابي (3.53) و إنحراف معياري (1.012) اما ثالثا جاءت عبارة " توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة للعمال " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.960) ، وأخيرا جاءت عبارة " للمؤسسة نظام تدريبي مشجع للعمال على تحسين اداءهم." بمتوسط حسابي (3.20) و إنحراف معياري (1.091) ، من الملاحظ من الجدول ان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم و لا تراعي العنصر البشري في معايير اختيار الدورات والأشخاص.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

بعد القيام بطرحنا لإشكالية الدراسة في المقدمة وتقديم الفرضيات المقترحة لحلول الإشكالية سنقوم باختبار هذه الفرضية واحدة تلوى أخرى.

الفرع الاول : اختبار الفرضية الاولى :

" هناك مستوى مرتفع من التدريب الإداري في جامعة غرداية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين "

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بحساب مجموع المتوسطات الحسابية لجميع ابعاد محور التدريب

الإداري ، لنعرف الاتجاه العام لإجابات افراد العينة :

الجدول رقم (16) يوضح مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد الأبعاد الإداري

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للإجابة
1	من حيث أهمية التدريب	4,2375	مرتفع
2	من حيث أبعاد التدريب	3,2750	متوسط
3	من حيث أهداف التدريب	4,0500	مرتفع
4	من حيث أنواع التدريب الجماعية	3,9188	مرتفع
5	من حيث أنواع التدريب الفردية	3,8938	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد التدريب الإداري	3,8750	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2-16) فإن أفراد العينة المكونة من عمال الإدارة في المؤسسة محل الدراسة يتلقون دورات تدريب مكثفة وهذا يظهر من حيث كان الاتجاه العام لجميع أبعاده مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (4.23) و (3.27) أما المتوسط العام كان (3.87) وعليه نقبل الفرضية الأولى أي هناك مستوى مرتفع من التدريب الإداري في جامعة غرداية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدروسة للتدريب الإداري على تحسين أداء الإدارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (2-17) يبين ذلك .

جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

المصدر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.750	0.562	10,111	10,111	48,713	0,000
الخطأ			7,887	0.208		
المجموع			17,998			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-17) يتبين صلاحية نموذج اختبار الفرضية الثانية ، و ذلك لإرتفاع قيمة F المحسوبة حيث بلغت (48.713) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة (0.05) و معامل ارتباط (0.750) و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بكل ابعاده وهو التدريب الاداري يفسر (56.2%) من التباين في المغير التابع و المتمثل في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة حالة مؤسسة جامعہ غرداية ، و بناء على ذلك استطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد التدريب الإداري على تحسين أداء الإدارة

العامّة في جامعة غرداية

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة T	درجة المعنوية
من حيث اهمية التدريب	0.398	0.158	7.157	2.675	0.011
من حيث ابعاد التدرب	0.279	0.078	3.202	1.789	0.082
من حيث اهداف التدريب	0.459	0.211	10.167	3.189	0.003
من حيث انواع التدرب الجماعية	0.730	0.533	43.394	6,587	0.00
من حيث انواع التدرب الفردية	0.450	0.203	9.673	3.110	0.004

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

يشير الجدول الى ان التدريب الإداري بجميع ابعاده له تأثير في تحسين أداء الإدارة العامة في المؤسسة محل الدراسة ، حيث كان بعد انواع التدريب الجماعية من اكثر الابعاد تأثيرا حيث جاءت قيمة (R²) (0.533) اي ما نسبته (53.3%) من التغيرات في تحسين الأداء ويدعم ذلك قيم beta و t البالغتين (0.730)، (6.587) على التوالي وفق درجة معنوية (0.000) ، و يلاها في قوة التأثير بعد اهداف التدريب حيث جاءت قيمة f (10.167) و جاءت قيمة (R²) (0.211) اي ما نسبته (21.1%) من التغيرات في تحسين الاداء ناتج عن بعد اهداف التدريب ويدعم ذلك قيم beta و t البالغتين (0.459)، (3.189) على التوالي وفق درجة معنوية (0.003) ، ومن ثم بعد أنواع التدريب الفردية حيث جاءت قيمة f

(9.673) و جاءت قيمة (R^2) (0.203) اي ما نسبته (20,3%) من التغيرات في تحسين ناتج عن التغيير في بعد أنواع التدريب الفردية ويدعم ذلك قيم t و β البالغتين (0.450)، (3.110) على التوالي وفق درجة معنوية (0.004) ، أما آخر بعدين في مستوى التأثير فكانا أهمية التدريب وابعاد التدريب حيث جاءت قيمة f (7.157) و (3.202) على التوالي اما معامل التحديد فكان (0.158) و (0.078) على التوالي أي بعد أهمية كان تأثيره بنسبة (15.8%) و بعد ابعاد التدريب (7.8%) وفق درجة معنوية (0.011) و (0.082) على التوالي .

بناء على ما سبق فان جميع أبعاد التدريب الإداري تأثر في تحسين أداء الإدارة العامة في المؤسسة محل الدراسة ولو بشكل متفاوت وعليه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب الإداري بأبعاده المختلفة على تحسين أداء الإدارة العامة في المؤسسة محل الدراسة بجميع أبعاده المدروسة.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل حاولت في هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي للدراسة بجامعة غرداية لمعرفة اثر التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر، وقمت باستخدام الأداة المستعملة والتي كانت عبارة عن استبيان وزع على افراد العينة من خلالها تحصلت على النتائج ، لإثبات صحة الفرضيات وقبله تعريف العينة عبر مجموعة من المتغيرات كالجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.

الختامة

خاتمة:

تطرق في هذا البحث الى موضوع التدريب الإداري و أداء الإدارة العامة ، معرجا على اهم المفاهيم الخاصة بكل موضوع ، لتبيان طبيعة كل منهما في مبحث منفصل قبل ان ادرس العلاقة التأثيرية بين هما في بعض الأبعاد المتعلقة بالإدارة العامة كالرقابة والتنظيم، والموارد البشرية نظريا وتوضيحها في الدراسة الميدانية باستخدام برنامج spss و بمساعدة برنامج Excel مستعملين التحليل الإحصائي الوصفي لمعرفة مدى تأثير التدريب الإداري على تحسين أداء الإدارة العامة في المؤسسة محل الدراسة ، وقمت بصياغة الإشكالية التالية " إلى أي مدى يساهم التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر جامعة غرداية؟ " و سعيت من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها ، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد التدريب الإداري و تأثيرها على تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية حيث قمت بدراسة وصفية للتدريب الإداري السائد في هذه المؤسسة .

أظهرت النتائج التي اعتمد في تحليلها على مجموعة من المؤشرات و الأساليب الإحصائية و تمثلت في (المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري و اختبار للفروق في المتوسطات Independent Samples Test ، التكرارات) وبعض المؤشرات الأخرى تلين من خلالها ان التدريب الإداري بجميع أبعاده مرتفع و سائد في جامعة غرداية ، أما نتيجة الفرضية الثانية وهي دراسة التأثير بين الإبداع الإداري و تحسين أداء الإدارة العامة محل الدراسة أظهرت أن التدريب الإداري يؤثر بشكل قوي نسبيا على تحسين أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة حالة جامعة غرداية وأظهرت النتائج ما يلي:

1- إن التدريب الإداري حظي باهتمام كبير بين الأساتذة والمنظرين من تعاريف وأهمية وغيرها من العناصر المرتبطة به .

2- لتدريب الإداري دور مهم في المؤسسة وتحسينها وتطوير الموارد البشري في المؤسسة مما ينعكس

عليها إيجابا في تقديم خدماتها للجمهور وتسهيل العمل.

- 3- للتدريب الإداري مجموعة من الأبعاد التي يمسها في المؤسسة وينمىها وعلى هذه الأخير أن تولي أهمية بالغة لعمليات التدريب المنتظمة والمستمرة، والمواكبة للتطورات الحاصلة في المحيط من خلال الاهتمام بأبعاد التدريب الإداري.
- 4- دور التدريب الإداري في تحسين أداء الإدارة العامة في المؤسسة، التي أصبحت الشغل الشاغل للمؤسسات لتطويرها الدائم لكي تستمر وتبقى في المحيط خاصة في هذا العالم المتسارع.
- 5- أهمية موضوع الإدارة العامة بين النقاد والمطورين وخاصة في جانب الأداء.
- 6- أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات مرتفعة من التدريب الإداري في جامعة غرداية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التدريب الإداري المدروسة، بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي عام للإبداع الإداري (3.87) وهو مستوى مرتفع بالنسبة لمعدل الأهمية النسبية.
- 7- أثبتت الدراسة انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب الإداري بجميع أبعاده و تحسين الاداء في الادارة العامة في الجزائر من خلال اجابات عمال جامعة غرداية محل الدراسة، وهذا كان ظهرا في نتائج اختبار الفرضية الثانية.

توصيات الدراسة :

- بعدما عرضت نتائج هذه الدراسة سوف نورد فيما يلي بعض التوصيات بهدف تعزيز التدريب الادري في تحسين اداء الادارة العامة في الجزائر دراسة حالة جامعة غرداية :
1. تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية بكل انواعها.
 2. مشاوره العاملين في نوعية الدورات التدريبية .
 3. متابعة العاملين ومراقبة ادائهم بعد الدورات التدريبية .
 4. وضع تقارير تفصيلية لي إيجابيات وسلبيات الدورات التدريبية .
 5. الاستفادة من خبرة العمال القدامة في المؤسسة و اجراء تدريبات جماعية لنقل الخبرة الى العمال الجدد .

6. إنشاء نظام حوافز على اسس و معايير تتضمن الابداع في الاداء و مكافأة المبدعين ، فهذا يزيد

المبدعين ابداعا

7. زيادة اهتمام الادارة بتدريب العاملين ، وذلك لأن التدريب يعد خيارا استراتيجيا لإعداد كوادر بشرية

مبدعة.

8. معالجة النقائص بسرع وتوقع الاحداث، وتدريب العمال لحالت قد تقع.

أفاق الدراسة :

- أثر التدريب الاداري في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور التدريب الاداري في تحسين ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.
- مساهمة التدريب الاداري في تحسين اداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية.
- مقارنة التدريبات الجماعية والتدريبات الفردية واثر كل منهما على المؤسسة العمومية.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي واداري

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة

يشرفنا وفي إطار التحضير لبحث التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان اثر التدريب الاداري في تحسين اداء الادارة العامة في الجزائر دراسة حالة جامعة غرداية حيث قمنا بالعمل على تحضير هذه الاستبانة الذي نضعها بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من اثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتم التوصل إليها كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و سنتعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالب: توفيق زحاف

السنة الجامعية: 2021/2020

- القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- الجنس: ذكر: أنثى:

- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي و جامعي

- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

- القسم الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة:

المحور الأول : يقيس التدريب الاداري					
درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
• من حيث اهمية التدريب					
					1- اشعر ان الدورات التدريبية تزود بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.
					2- الدورات التدريبية تؤدي الى إمكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين.
					3- تساعد الدورات التدريبية في توحيد و تنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
					4- تحسن أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بشكل كمي و نوعي جراء المعرفة المكتسبة في الدورة التدريبية.
• من حيث مبادئ التدريب					
					5- تتمتع المؤسسة باستمرارية في التدريب الاداري للعمال.
					6- ترابط الدورات التدريبية بسياسة و أهداف و اتجاهات التدريب بالأهداف والسياسية العامة وثقافة المؤسسة.
					7- المؤسسة تشارك عمالها في تخطيط و تحديد الدورات التدريبية الملانمة.
					8- يبدأ التدريب بمعالجة موضوعات السهلة ثم يتدرج لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.
• من حيث اهداف التدريب					
					9- إكساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
					10- البرامج التدريبية تعطي العاملين القدرة على حل

					المشكلات التي تواجههم في المؤسسة .
					11- برامج المقدمة تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية أداء العمل.
					12- تأتي الدورات التدريبية بهدف قيام الفرد بواجبات و مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل.
• من حيث أنواع التدريب الجماعية					
					13- الدورات التدريبية التي تجري داخل المؤسسة تؤتي ثمارها .
					14- التدريب الموجه لبعض الفئة يكون جيد ويرفع أداء العمال .
					15- التدريب الجماعي يلبي حاجات العاملين ويزيد العلاقة بينهم.
					16- تساهم التدريبات الجماعية في رفع أداء الإدارة في المؤسسة .
• من حيث أنواع التدريب الفردية					
					17- التدريبات الخارجية أكثر ملائمة لرفع الأداء للإدارة العامة.
					18- تدريب المحاكات يساعد الفرد في رفع أداءه داخل المؤسسة
					19- التدريب الموجه (الفردى) يصقل مهارات العمل أفضل.
					20- الدورات الفردية تساهم أكثر من غيرها في رفع أداء الإدارة.

المحور الثاني: يقيس تحسن اداء الادارة في المؤسسة					
درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برجاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
• من جانب الرقابة					
					1) تتمشي الدورات التدريبية مع ما تريد المؤسسة الوصول اليه في رفع وعي العمال حول الرقابة ذاتيه.
					2) تسعى المؤسسة لرفع الاداء من خلال دورات في المستوى ورفع شعور العمال بالمسؤولية.
					3) تعتبر المؤسسة رفع الاداء الرقابي من اهم اولوياتها وتخطط لذلك.
					4) التدريب الاداري يساهم في تحديد غاية المؤسسة في مجال الرقابة الذاتي للعمال.
					5) التدريب الاداري يساهم في تحديد غاية المؤسسة.
• من جانب التنظيم					
					6) يوضح التدريب ويشرح علاقات العمل مما يرفع ويسرع من اداء العمل .
					7) التدريب الاداري يرفع من حسن تصرف العاملين اثناء اداء العمل .
					8) بعد كل دورة تدريبية هناك زيادة في تنسيق وانسجام العمال في اداء العمل.
					9) الدورات التدريبية تحسن من احترام تسلسل السلطة
					10) تقوم الإدارة بإجراء التدريب الاداري وفقا لسياسات و ثقافتها.

• من جانب الموارد البشرية

					11) للمؤسسة نظام تدريبي مشجع للعمال على تحسين اداءهم.
					12) توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة للعمال.
					13) توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة حسب طبيعة الوظيفة والعمل المنوط بها.
					14) يرتفع اداء العمال بعد الدورة التدريبية.

الملحق رقم 2: مخرجات SPSS

معامل ألفا كرونباخ العام

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	34

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	20

البعد الأول: من حيث أهمية التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	4

البعد الثاني: من حيث مبادئ التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	4

البعد الثالث: من حيث أهداف التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	4

البعد الرابع: من حيث أنواع التدريب الجماعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	4

البعد الخامس: من حيث أنواع التدريب الفردية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,570	4

المحور الثاني: يقيس تحسن أداء الإدارة في المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	14

البعد الأول: من جانب الرقابة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	5

البعد الثاني: من جانب التنظيم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	5

البعد الثالث: من جانب الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	4

اختبار سمروف:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		معدل المحور الأول	معدل المحور الثاني	معدل الاستبيان
N		40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8750	3,5786	3,7268
	Std. Deviation	,38381	,67933	,49991
Most Extreme Differences	Absolute	,063	,154	,099
	Positive	,063	,084	,054
	Negative	-,063	-,154	-,099
Kolmogorov-Smirnov Z		,399	,975	,627
Asymp. Sig. (2-tailed)		,997	,298	,826

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المعلومات الشخصية:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	50,0	50,0	50,0
أنثى	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	4	10,0	10,0	10,0
من 30 إلى 40 سنة	24	60,0	60,0	70,0
من 40 إلى 50 سنة	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من الثانوي	1	2,5	2,5	2,5

ثانوي	14	35,0	35,0	37,5
جامعي	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	22,5	22,5	22,5
من 5 إلى 10 سنوات	20	50,0	50,0	72,5
أكثر من 10 سنوات	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

المحور الأول: يقيس التدريب الإداري (الفرضية الأولى)

البعد الأول: من حيث أهمية التدريب

Statistics

		اشعر ان الدورات التدريبية تزود بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.	الدورات التدريبية تؤدي الى إمكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين.	تساعد الدورات التدريبية في توحيد و تنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	تحسن أداء الموارد البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج بشكل كمي و نوعي جراء المعرفة المكتسبة في الدورة التدريبية.	البعد الأول: أهمية التدريب
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,40	4,33	4,13	4,10	4,2375
Std. Deviation		,496	,616	,791	,545	,44560

البعد الثاني: مبادئ التدريب

Statistics

		ترابط الدورات التدريبية بسياسة و أهداف و اتجاهات التدريب بالأهداف والسياسية العامة وثقافة المؤسسة.	المؤسسة تشارك عمالها في تخطيط و تحديد الدورات التدريبية الملانمة.	يبدأ التدريب بمعالجة موضوعات السهلة ثم يتدرج لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.	البعد الثاني: مبادئ التدريب
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

Mean	3,23	3,38	3,23	3,28	3,2750
Std. Deviation	,974	,952	1,074	,816	,76544

البعد الثالث: اهداف التدريب

Statistics

		برامج المقدمة تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية اداء العمل.	البرامج التدريبية تعطي العاملين القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في المؤسسة .	تأتي الدورات التدريبية بهدف قيام الفرد بواجبات و مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل.	البعد الثالث: أهداف التدريب
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,22	4,08	3,93	4,0500
Std. Deviation		,577	,859	,694	,52257

البعد الرابع: انواع التدرج الجماعية

Statistics

		التدريب الجماعي يلبى حاجات العاملين ويزيد العلاقة بينهم.	التدريب الموجه لبعض الفئة يكون جيد ويرفع اداء العمال .	تساهم التدريبات الجماعية في رفع اداء الادارة في المؤسسة .	البعد الرابع: انواع التدرج الجماعية
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,75	3,75	4,10	3,9188
Std. Deviation		,927	,981	,841	,77291

البعد الخامس: انواع التدرج الفردية

Statistics

		الدورات الفردية تساهم اكثر من غيرها في رفع اداء الادارة.	التدريب الموجه (الفردى) يصقل مهارات العمل افضل.	تدريب المحاكات يساعد الفرد في رفع اداء داخل المؤسسة	التدريبات الخارجية اكثر ملائمة لرفع الاداء للادارة العامة.
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,63	3,95	4,13	3,88
Std. Deviation		1,005	,749	,607	,853

معدل المحور الأول:

Statistics

		البعد الأول: أهمية التدريب	البعد الثاني: مبادئ التدريب	البعد الثالث: أهداف التدريب	البعد الرابع: انواع التدريب الجماعية	البعد الخامس: نواع التدريب الفردية	معدل المحور الأول
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,2375	3,2750	4,0500	3,9188	3,8938	3,8750
Std. Deviation		,44560	,76544	,52257	,77291	,53973	,38381

المحور الثاني: يقيس تحسن أداء الإدارة في المؤسسة.
البعد الأول: الرقابة.

Statistics

		تتمشي الدورات التدريبية مع ما تريد المؤسسة الوصول اليه في رفع وعي العمال حول الرقابة ذاتيه .	تسعى المؤسسة لرفع الاداء من خلال دورات في المستوى ورفع شعور العمال بالمسؤولية .	تعتبر المؤسسة رفع الاداء الرقابي من اهم اولوياتها وتخطط لذلك .	التدريب الاداري يتوافق وما تحتاجه الادارة من تطوير الرقابة على العمل .	التدريب الاداري يساهم في تحديد غاية المؤسسة في مجال الرقابة الذاتي للعمال .	البعد الأول: التخطيط
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,60	3,85	3,50	3,48	3,53	3,5900
Std. Deviation		,778	,893	1,086	,877	,847	,73999

البعد الثاني: التنظيم.

Statistics

		يوضح التدريب ويشرح علاقات العمل مما يرفع ويسرع من اداء العمل .	التدريب الاداري يرفح من حسن تصرف العاملين اثناء اداء العمل .	بعد كل دورة تدريبية هناك زيادة في تنسيق وانسجام العمال في اداء العمل.	الدورات التدريبية تحسن من احترام تسلسل السلطة	تقوم الإدارة بإجراء التدريب الاداري وفقا لسياسات و ثقافتها.	البعد الثاني: التنظيم
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,78	3,80	3,58	3,80	3,35	3,6600
Std. Deviation		,862	,723	1,059	,911	,893	,72917

البعد الثالث: الموارد البشرية

Statistics

		المؤسسة نظام تدريبي مشجع للعمال على تحسين اداءهم.	توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة حسب طبيعة الوظيفة والعمل المنوط بها.	توفر المؤسسة دورات تدريبية مناسبة حسب طبيعة الوظيفة والعمل المنوط بها.	يرتفع اداء العمال بعد الدورة التدريبية.	البعد الثالث: الموارد البشرية
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,20	3,28	3,53	3,85	3,4625
Std. Deviation		1,091	,960	1,012	,802	,75224

معدل المحور الثاني:

Statistics

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	معدل المحور الثاني
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5900	3,6600	3,4625	3,5786
Std. Deviation		,73999	,72917	,75224	,67933

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدرسة للتدريب الإداري على تحسين اداء الإدارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدرسة أهمية التدريب على تحسين اداء الإدارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,158	,136	,63132

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,158	,136	,63132

a. Predictors: (Constant), التدريب اهمية: الأول البعد

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,853	1	2,853	7,157	,011 ^a
	Residual	15,145	38	,399		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), التدريب اهمية: الأول البعد

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,007	,967		1,042	,304
	البعد الأول: اهمية التدريب	,607	,227	,398	2,675	,011

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدروسة مبادئ التدريب على تحسين اداء

الادارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279 ^a	,078	,053	,66092

a. Predictors: (Constant), التدريب مبادئ: الثاني البعد

ANOVA^b

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

1	Regression	1,399	1	1,399	3,202	,082 ^a
	Residual	16,599	38	,437		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), التدرّب مبادئ: الثاني البعد

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,768	,465		5,957	,000
	البعد الثاني: مبادئ التدرّب	,247	,138	,279	1,789	,082

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدرسة أهداف التدرّب على تحسين أداء الإدارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459 ^a	,211	,190	,61128

a. Predictors: (Constant), التدرّب أهداف: الثالث البعد

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,799	1	3,799	10,167	,003 ^a
	Residual	14,199	38	,374		
	Total	17,998	39			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,799	1	3,799	10,167	,003 ^a
	Residual	14,199	38	,374		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: البعد

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,160	,765		1,516	,138
	البعد الثالث: أهداف التدريب	,597	,187	,459	3,189	,003

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدرسة أنواع التدريب الجماعية على تحسين أداء الإدارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730 ^a	,533	,521	,47024

a. Predictors: (Constant), الجماعية التدريب انواع: الرابع البعد

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,595	1	9,595	43,394	,000 ^a
	Residual	8,403	38	,221		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), الجماعية التدريب انواع: الرابع البعد

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,064	,389		2,735	,009
	البعد الرابع: انواع التدريب الجماعية	,642	,097	,730	6,587	,000

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المدرسة انواع التدريب الفردية على تحسين اداء الادارة في جامعة غرداية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 ^a	,203	,182	,61444

a. Predictors: (Constant), الفرديية التدريب نواع: الخامس البعد

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,652	1	3,652	9,673	,004 ^a
	Residual	14,346	38	,378		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), الفرديية التدريب نواع: الخامس البعد

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,371	,716		1,914	,063
	البعد الخامس: نواع التدريب الفرديية	,567	,182	,450	3,110	,004

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الفرضية الرئيسية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,750 ^a	,562	,550	,45559

a. Predictors: (Constant), الأول المحور معدل

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,111	1	10,111	48,713	,000 ^a
	Residual	7,887	38	,208		
	Total	17,998	39			

a. Predictors: (Constant), الأول المحور معدل

b. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,562	,740		-2,111	,041
	معدل المحور الأول	1,327	,190	,750	6,979	,000

a. Dependent Variable: الثاني المحور معدل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
الرقم :...../2021

اتفاقية خاصة بالتكوين قبل الترقية
المرجع : القرار مؤرخ في 19 ديسمبر 2019

تبرم هذه الاتفاقية بين:

جامعة غرداية ، الممثلة من طرف السيد: بن ساسي الياس بصفته مدير جامعة غرداية
الكان مقرها ب : ص ب 455 المنطقة العلمية بنورة ولاية غرداية

من جهة .

و

الإدارة المعنية بالتكوين:.....
الممثلة من طرف السيد (ة) :
و الكائن مقرها ب:

من جهة أخرى

ولقد تم الاتفاق على ما يلي :

المصدر: وثائق محصل عليها من مصلحة المستخدمين

يوضح الشكل رقم (2-2) الجانب القانوني والية اتفاق لتكوين العمال قبل الترقية لمنصب اعلى

الشكل رقم (2): يوضح المواد القانونية للاتفاق

المادة 1 : موضوع الاتفاقية

تهدف هذه الاتفاقية الى تحديد شروط و كفاءات اجراء دورة تكوينية قبل الترقية ابتداء من: 20 مارس 2021 لفائدة الموظفين المنتمين للرتب التالية:
- مساعد مهندس من مستوى 01 في اعلام الالي

المادة 2 : الاطار القانوني و المرجعي

تدرج هذه الاتفاقية في اطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الاحكام التشريعية و التنظيمية السارية المعمول بها ، لاسيما :
- قرار وزاري 2019-12-19 يحدد كيفية تنظيم التكوين قبل الترقية الى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة
- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 20 - 194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 ، المتعلق بتكوين الموظفين و الاعوان العموميين و تحسين مستوياتهم في المؤسسات و الادارات العمومية.

المادة 3: اهداف التكوين

تهدف عميات التكوين المدرجة في اطار هذه الاتفاقية الى استفادة المترشحين المعنيين من التأهيل المهني المرتبط بالرتب المراد الترقية لها و اعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين على مستوى جامعة ورقلة .

المادة 4 : برنامج و تقييم التكوين

مضمون البرامج ومدّة و كذا كفاءات التكوين يحدد وفقا لأحكام القرار الوزاري المؤرخ في: 2019-12-19 المحدد لكيفية تنظيم التكوين قبل الترقية الى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة، المشار اليه اعلاه .

المادة 5 : المحتوى البيداغوجي

تشمل برامج التكوين دروس نظرية و تطبيقية كما هو محدد في القرار الوزاري 2019-12-19 المحدد لكيفية تنظيم التكوين قبل الترقية الى بعض الرتبة المنتمية للأسلاك المشتركة ، تحت اشراف و محل اشراف من السلك البيداغوجي للجامعة .

المادة 6: التزامات جامعة غرداية

تلتزم جامعة غرداية بما يلي :
- ارسال كشف شهري خاص بحضور و غياب المترشحين .
- ضمان الهياكل و الوسائل البيداغوجية .
- تقييم نهاية دورة التكوين
- تسليم شهادات نهاية التكوين للموظفين الناجحين نهائيا .
- يلتزم المتكويين اثناء فترة تكوينهم بالخضوع للقانون الداخلي للمؤسسة .
لا تضمن جامعة غرداية : الإيواء - النقل - الإطعام.

المادة 7: التزامات الطرف المتعاقد معه

- الفقرة 1: تلتزم الطرف المتعاقد معه المستفيدة من التكوين بتسديد نفقات الخدمات المقدمة من جامعة غرداية قبل انتهاء دورة التكوين وفق فواتير محررة من طرف الأمر بالصرف لجامعة غرداية ؛

- الفقرة 2: يتم تسجيل إيرادات التكوين في البند خارج الميزانية؛

- الفقرة 3: يتم تسديد نفقات التكوين للموظفين والأساتذة و الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة من إيرادات التكوين المذكورة في الفقرة (2) و وفقا للمادة 04 من المرسوم التنفيذي 412/98.

- الفقرة 4: تصرف النسبة المخصصة للطواقم القائم على دورة التكوين من الإيرادات المذكورة في الفقرة (2) طبقا للمادة:04 من المرسوم التنفيذي 412/98 أعلاه على القائمة الاسمية التي تخص المكلفين بتأطير دورات التكوين قبل الترقية من أساتذة وموظفين .

- الفقرة 05: تلتزم هذه الاتفاقية المؤسسة المتعاقد معها تقديم شهادة إثبات التسديد (ordre de virement) مؤثر عليه من قبل مصالح الخزينة العمومية وذلك قبل الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين.

* إن أي إخلال بهذا الالتزام يؤدي إلى عدم الإمضاء عن محضر النجاح النهائي* .

كما تلتزم الهيئة المستفيدة بهذا التكوين بتقديم كل المعلومات الضرورية لضمان حسن سير هذا التكوين لاسيما :

- قرار فتح دورة التكوين من السلطة المخولة التي لها صلاحية التعيين و ينبغي ان يحدد الرتبة المعنية .

- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين .

- اتفاقية التكوين

- موافقة الوظيفة العمومية .

المادة 8 : الموظفين المعنيين

في حالة تخلي المتكون عن التبرص او تجاوز عدد الغيابات غير المبررة المحددة بثلاثة (03) حصص في كل مقياس يعتبر المتكون مقصى نهائيا .

المادة 9 : تكلفة التكوين

حددت تكاليف تنظيم التكوين قبل الترقية بمئة وخمسون الف دينار جزائري 150.000.00 دج للمترشح الواحد لمختلف الرتب المذكورة في المادة الأولى أعلاه

المادة 10: كيفية الدفع

تتم عملية الدفع في الحساب الخزينة المفتوح باسم جامعة غرداية تحت رقم:

1470000002 elé 09 حساب جامعة غرداية

المادة 11 : تسوية النزاعات

يلزم طرفي الاتفاقية بتنفيذ التزاماتها التعاقدية ، و في حالة عدم احترام التزاماتها المتخذة في هذا الاطار يمكن فسخ هذه الاتفاقية من احد الطرفين .

يتم عرض كل خلاف ينشأ عن تنفيذ الاتفاقية و الذي لا يجد حلا وديا على المحكمة المختصة اقليميا.

حرر بغرداية بتاريخ :.....

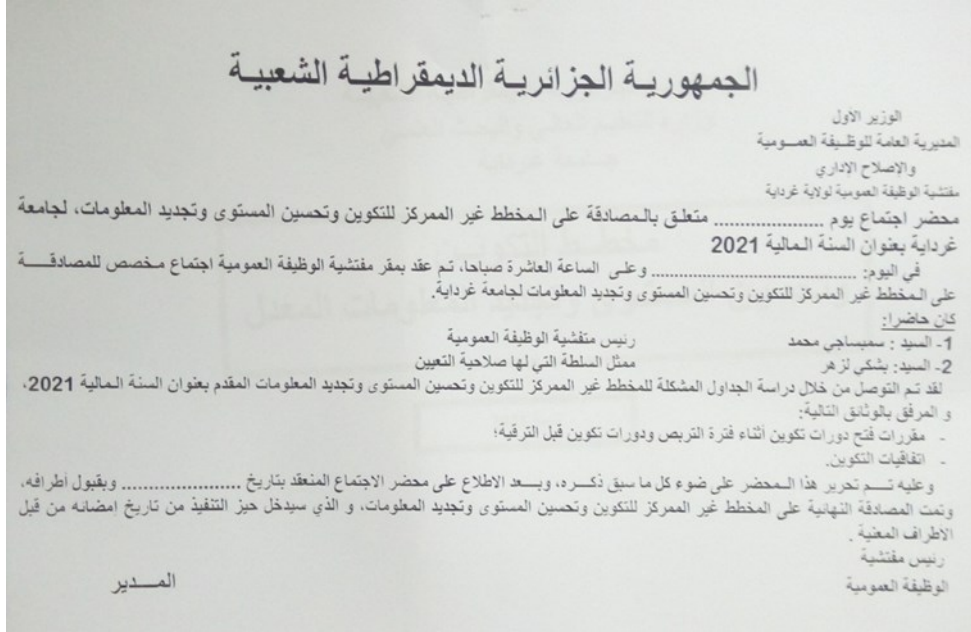
مسؤول الادارة المعنية بالتكوين

جامعة غرداية

المصدر: وثائق محصل عليها من مصلحة المستخدمين

وثيقة تحتوي على المواد القانونية والالتزامات التي تلزم المتربص والجامعة والطرف الاخر والجوانب المالية للاتفاق.

الشكل رقم (3): اتفاقية بين جامعة غرداية ومديرية التشغيل



المصدر: وثائق محصل عليها من مصلحة المستخدمين

يظهر في الشكل 2-3 اتفاقية أجريت بين مدير جامعة غرداية ورئيس مصلحة مفتشية العمل حول التدريب والترقية...ألخ.

الشكل رقم (4): ملاحق حول التدريب من 1 الى 2

جامعة غرداية
السنة : 2021
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 08-04-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتضمن للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل والمتمم .
- المرسوم التنفيذي رقم : 10-133 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الأساسي الخاص للموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 1
دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب المتوقعة	عدد المناصب المالية المفتوحة	تتويج التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المعنىة المطلوب شغلها

جامعة غرداية
السنة : 2021
المرجع : القانون الأساسي :
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 08-04-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتضمن للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل والمتمم .

الجدول رقم 2
التكوين الأولي أثناء فترة التبرص

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	الرتبة المعنىة
في إطار برمجة دورة التكوين التحضيري	/	/	/	03 أشهر	01	عون مكتب
في إطار برمجة دورة التكوين التحضيري	/	/	/	03 أشهر	01	ملحق ادارة

المصدر: وثائق محصل عليها من مصلحة المستخدمين

يوضح الشكل 2-5 وثيقة الخاصة بالتكوين التخصصي للتوظيف وتدريب خلال فترة التبرص

الشكل رقم (5): ملاحق حول التدريب من 3 الى 6

جامعة غرداية
السنة : 2021
المرجع : القانون الاساسي:
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المتضمن للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل والمتمم .
- المرسوم التنفيذي رقم : 10-133 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الاساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 3
دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى

ملاحظات	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م	عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة م1	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	الرتبة المراد شغلها	الرتبة الاصلية
	01	01	جامعة الجزائر 02	2021/12/30	2021/04/30	08 شهر	01	سلك بالمحطات الجامعية من مستوى الأول	مساعد بالمحطات الجامعية
	01	01	جامعة غرداية	2021/10/20	2021/03/20	07 شهر	01	مساعد مهتمس مستوى 1 في العلم الثاني	معلم مساعد في العلم الثاني
في إطار اجراءات المسابقة على اساس الامتحان المهني	01	01				06 شهر	01	معلم ثانوية رئيسي	معلم ثانوية
في إطار اجراءات المسابقة على اساس الامتحان المهني	01	01				06 شهر	01	معلم ثانوية	معلم ثانوية

المسئول

جامعة غرداية
السنة : 2021
المرجع : القانون الاساسي:
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المتضمن للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل والمتمم .
- المرسوم التنفيذي رقم : 10-133 المؤرخ في 05 ماي 2010 المتضمن القانون الاساسي الخاص للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم 4
دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغلته	الرتبة الاصلية

جامعة غرداية
السنة : 2021
المرجع :

الجدول رقم 5
عمليات التكوين بالخارج

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية منحة التكوين	بداية منحة التكوين	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع الدورة	الرتبة المعنية

الجدول رقم 6
عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعطية
	ممتاز		2021/04/01	2021/03/28	05 ايام	10	مهارات القيادة واتخاذ القرارات	مترصف - ملحق اداري- عون ادارة
	ممتاز	موسسة بضممة للتدريب والاستشارة	2021/04/01	2021/03/28	05 ايام	10	المحاسبة العمومية	مترصف رئيسي - مترصف محاسب اداري رئيسي - ملحق اداري رئيسي - ملحق اداري ملحقين سكن في الاعلام الاتي - مهندسين دولة في سكن والهران
	ممتاز		2021/04/08	2021/04/04	05 ايام	10	نظمة الشبكات CCA Security	مهندسي رئيسي في اعلام الاتي - مهندسين دولة في اعلام الاتي

المدير

المصدر: وثائق محصل عليها من مصلحة المستخدمين

يوضح الشكل رقم 2-6 التكوين لترقية وعمليات التحسين وتعيين في منصب اعلى وتكوين الخارجي

قائمة المراجع

(أ) المراجع باللغة العربية:

أولاً : قائمة الكتب:

- 1) ابو شيخة نادر أحمد ، ادارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية) ط 2 ، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر و التوزيع , 2013.
- 2) بني حمدان خالد محمد, الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -عمان (الأردن) : دار اليازوري , 2007.
- 3) حراحشة حسين محمد ، ادارة الجودة الشاملة و الاداء الوظيفي .ط1,عمان(الأردن): دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، 2011.
- 4) حمدي رضا هاشم , التدريب و التاهيل الإداري. ط1, الاردن: دار الراية للنشر و التوزيع ,2010.
- 5) حمدي رضا هاشم، التدريب الاداري (المفاهيم والأساليب). ط1, الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع ,2013,
- 6) حنا نصر الله ,الادارة العامة (المفاهيم و التطبيقات) . ط1, الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع . 2012,
- 7) الطائي محمد علي ,الادارة العامة. ط1 , لبنان: دار المحبة البيضاء, 2011 .
- 8) الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري). ط 1, عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 9) الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري (وفق رؤية تطويرية). ط 1 ,عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2013.
- 10) عودة ايمن المعاني ، أسس الادارة العامة الحديثة. ط3,الاردن: دار وائل للنشر، 2013.
- 11) الغالبي طاهر منصور محسن وصبحي ادريس وائل محمد، الادارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر , 2007.
- 12) ماهر احمد , ادارة الموارد البشرية.الاسكندرية(مصر):دار الجامعية,2016.
- 13) مصطفى محمد محمود،الادارة العامة .ط1 , الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون, 2012.
- 14) حمدي هاشم ، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب عمان ، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- 15) خضر الكبيسي ي، عامر ، التدريب الإداري و الأمني ، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010.

16) طشطوش ، هائل عبد المولى، أساسيات الإدارة و القيادة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008.

17) محمد زايد، عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة: جامعة القاهرة، 2003.

ثانيا: المذكرات و الاطروحات الجامعية:

1/ الامين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة إن ت ب) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة ورقلة ، 2015/2014.

2/ بحاش وفاء اثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI مسيلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة بسكرة : كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2014/2013

3/ شويخي اسماعيل ، دور الشراكة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال (2004/2000) ، مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة 2003/2002

4/ فاروق جهلان، حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الايزو 9000 في اداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، ادارة الاعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013/2012

5/ فاطمة الزهرة كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم لإعلام والاتصال، تخصص صحافة مكتوبه - جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2017/2016.

6/ فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب الداري في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2018/2017.

- 7/ فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد درارية، ادرار الجزائر، 2020/2019.
- 8/ نجيب سبع ، اثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير الموارد البشرية ،جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016 .
- 9/ هالة موسى ، دور التدريب في أداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية ،جامعة آكلي محند او الحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2015/2014 .
- 10/ عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط لدراسات العليا، كلية العلوم الادارية و المالية، قسم ادارة الاعمال، 2008.
- 11 /أبو القاسم فضل هالة ، "أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية -دراسة ميدانية على بعض الهيئات والشركات في السودان"، مذكرة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012-2013.
- 12/أبو سلطان، يوسف شفيق، "تنظيم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج دراسة تطبيقية للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة 2003-2004
- 13/السامرائي، أحمد هشام ،" أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق "، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009-2010.
- 14/المسعود، عينة، "القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية الخمس بلديات من ولاية الجلفة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 15/بعاج، الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية لمؤسسة-دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008-"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012-2013.
- 16/بن حمد السعدون، فهد، "دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2012-2013

17/ بن سلطان عادي المطيري، حمد، "معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية - دراسة مسحية، المديرية الإدارية والأقسام في القوات البرية الملكية السعودية"، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002-2003.

18/ بن سلمان المسعود، مسلم، "مدى فعالية البرنامج التدريبي لدورة مديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهم بالمنطقة الشمالية الغربية للمملكة السعودية"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2006-2007

19/ بن عبد الله آل ملهي، عبد العزيز، "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة الأمن العام بالرياض"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009-2010.

20/ بن عطا الله حمدان الجهني، أحمد، "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية"، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007-2008.

21/ بن علي الصامل، ناصر، "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010-2011.

22/ بن عيشي، عمار، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2005-2006.

23/ بن محمد المعيزر، معتذر، "مدى فعالية التدريب على التقنيات الحديثة والبحث الجنائي"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009-2010.

- 24/ بن معتوق، حمزة ، "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- 25/ بورنان، خليل، "دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءات العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية - دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013-2014.
- 26/ بوعريوة ، الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -"، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس، 2006-2007
- 27/ بوكعباش، نوال، "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة ولاية جيجل -"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 28/ بوكفوس، هشام، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005-2006
- 29/ تايه المسعود، علي، "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد"، مذكرة دكتوراه، جامعة العراق، 2011-2012
- 30/ توفيق، كريمة، "تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت شركة سور الغزلان SGSEG-"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

31/حواس، رشيد، "القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC العلية- "، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008

ثالثا:المجلات :

- 1 (حامد كريم الحدراوي ,تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادرية , العراق , العدد 20 , 2015
- 2)عبد الملوك مزهودة , الاداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم و تقييم - مجلة العلوم الانسانية , العدد جامعة بسكرة - الجزائر -2001.
- 3) علي رحمة راشد ، استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكاسها على الاداء الوظيفي ،مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة بغداد العراق ، العدد 98 ،المجلد 23 ، 2016،
- 4) ثابت، وائل محمد، "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات الغير الحكومية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية العدد1 (2010).
- 5) راد ناصر، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7 (2009).

رابعا:المحاضرات

- 1/ شليغم غنية، محاضرات في المنهجية.جامعة ورقلة :كلية الحقوق و العلوم السياسية.قسم العلوم السياسية،السنة الجامعية 2008/2009

خامسا :المراجع بالغة الأجنبية:

- 1) Botha , Deonie Francesca needs , "The Strategic continuing of Executives and Managers in Selection of south African companies", 6/8/2008
- 2) Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance" , Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayou2011/10/2
- 3) Pepper and R. Richardson, «Human resource managment » (university of London, 2013). 18/03/2017 « [http://: www.london international.ak.uk](http://www.londoninternational.ac.uk) »
- 4) Enrico, human resources, management and training (united Nation economic commision for europe, New york and Geneva, 2013).27/02/2017 «[http://:www.anpada.org.br/bar](http://www.anpada.org.br/bar)».
- 5) Mo Hamza Training Material Developing Guid.29/01/2017 [http://www.msb.se/rib data/filer/26433](http://www.msb.se/rib_data/filer/26433)».

سادسا :المواقع الالكترونية

1) أبو عبد العزيز، "إستراتيجية التدريب و التنمية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015، تم تصفح الموقع يوم

07/04/2017

<<[http://hr.discussion .com/hr19405.html](http://hr.discussion.com/hr19405.html)>>

2) أحمد الطراونة، تحسين ، " تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية" (الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب) - على الصعيدين النظري والعملي - في الأجهزة الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

،(2011)، تم تصفح الموقع : يوم

.2017/03/28 «<http://www.repository.nauss.edu.sa/bistream/handle/123456>

789/56577»

3 على ، بالتمر، أحمد ، "مشاكل من واقع التدريب"، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا تم تصفح الموقع يوم

. 25/03/2017

« [http://www.beltamer.com/WP. content/2011](http://www.beltamer.com/WP.content/2011)»

www.gharaia.dz 4

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(01)
62	متغيرات الدراسة موزعة حسب عبارات الاستبيان	(02)
63	مقياس ليكارت الخماسي	(03)
63	مقياس تحديد الأهمية النسبية	(04)
64	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	(05)
65	نتائج اختبار كولموغوروف-سمرنوف في التوزيع الطبيعي	(06)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(07)
67	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية التدريب	(08)
68	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ التدريب	(09)
69	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهداف التدريب	(10)
70	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع التدريب الجماعية	(11)
71	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع التدريب الفردية	(12)
72	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجانب الرقابة	(13)
73	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجانب التنظيمي	(14)
74	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الجانب الموارد البشرية	(15)
75	مجموع المتوسطات الحسابية لأبعاد الأبداع الإداري	(16)

76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(17)
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد التدريب الإداري على تحسين أداء الإدارة العامة في جامعة غرداية	(18)

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
51	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
53	اتفاقيات خاصة بالتكوين قبل الترقية
54	المواد القانونية للاتفاق
56	اتفاقية بين جامعة غرداية ومديرية التشغيل
56	وثائق من مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية من 1 الى 2
57	وثائق من مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية من 3 الى 6

فهرس الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
	الاستبيان	الملحق 1
	مخرجات SPSS	الملحق 2
	وثائق من مصلحة المستخدمين بجامعة غرداية	الملحق 3

جدول الصور

الصفحة	الصورة
62	الصورة 01 :محضر اجتماع للمصادقة على المخطط غير الممرکز
63	الصورة 02 :جدول رقم 01 لدورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
63	الصورة 03 :دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
64	الصورة 04 : دورات التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب المالي
64	الصورة 05 : عمليات التكوين بالخارج

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	الاهداء
/	الشكر
/	الملخص
1	المقدمة
46-8	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب الاداري و الادارة العامة
9	تمهيد
10	المبحث الأول :مفهوم التدريب الإداري
10	المطلب الأول: تعريف التدريب الإداري ومكانته
10	الفرع الأول: تعريف التدرب الاداري
12	الفرع الثاني: مكانة التدريب الاداري
18	المطلب الثاني : اسس ومبادئ التدريب الاداري:
18	الفرع الأول: مفهوم السلوك البيئي
20	الفرع الثاني: مبادئ التدرب
21	المطلب الثالث: أنواع التدريب الإداري
33	المبحث الثاني : مفهوم الادارة العامة
33	المطلب الاول: تطور الإدارة العامة وتعريفها
33	الفرع الاول: نشأة وتطور الإدارة العامة
35	الفرع الثاني: تعرف الادارة العامة
36	المطلب الثاني : مبادئ الإدارة العامة
37	المطلب الثالث : أهمية ومهام الإدارة العامة
37	الفرع الاول: أهمية الادارة العامة
38	الفرع الثاني: مهام الادارة العامة
39	الفرع الثالث: خصائص الادارة العامة

40	المبحث الثالث : اهمية التدريب الاداري في تحسين اداء الادارة العامة
40	المطلب الأول: اهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية و المؤسسة
40	الفرع الاول : اهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية
41	الفرع الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات
42	المطلب الثاني : مفهوم الاداء و مستوياته
42	الفرع الاول : مفهوم الاداء
43	الفرع الثاني :مستويات الاداء
44	المطلب الثالث : مفهوم اداء العاملين و اهميته
44	الفرع الاول : مفهوم اداء العاملين
45	الفرع الثاني : أهمية اداء العاملين
46	خلاصة الفصل الأول
79-47	الفصل الثاني: دور التدريب الاداري في تحسين اداء جامعة غرداية
48	التمهيد:
49	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية
49	المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
54	المطلب الثالث: جامعة غرداية وتدريب
59	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: منهج الدراسة وأهدافها ومجتمع وعينة الدراسة
59	الفرع الأول: منهج الدراسة وهدفها
60	الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
60	الفرع الثالث : أداة الدراسة و متغيراتها و الأدوات الإحصائية المستخدمة
63	الفرع الرابع: صدق و ثبات الاداة (الاستبانة)
66	المطلب الثاني :عرض خصائص العينة و معالجة محاور الاستبيان
66	الفرع الأول : خصائص أفراد العينة
67	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة

	بمحور التدريب الإداري
72	الفرع الثالث : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور تحسين اداء الادارة العامة في الجزائر
75	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
75	الفرع الاول : اختبار الفرضية الاولى
76	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
94	خلاصة الفصل الثاني
95	الخاتمة
98	الملاحق
104	قائمة المراجع
121	قائمة الجداول
122	قائمة الاشكال
123	قائمة الملاحق
130	فهرس المحتويات