



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية

دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسات الجماعات المحلية بورقلة

من إعداد الطالبين: خمقاني مسعود - كبابي حسان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06 / 09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ الدكتور بالضياف عبد الباقي

مشرف ومقرر

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ الدكتور عرابية الحاج

مناقشا

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الدكتورة شرفاوي سميرة

السنة الجامعية: 2024-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية

دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسات الجماعات المحلية بورقلة

من إعداد الطالبين: خمقاني مسعود - كبابي حسان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/ 06 / 09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ الدكتور بالضياف عبد الباقي

مشرف ومقرر

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الأستاذ/ الدكتور عرابة الحاج

مناقشا

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

الدكتورة شرفاوي سمية

السنة الجامعية: 2024-2023

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ

لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية 78

يقول سيد الخلق ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد

صل الله عليه وسلم أما بعد

كل الشكر و التقدير منا نحن الطلاب مسعود وحسان إلى الدكتور عرابة الجاج الذي كانت توجيهاته وتصويباته

طوال فترة التجهيز لهذه الدراسة و نحن حجم الثقل الذي رميناه عليه و خاصة أنه كان معنا نعم الموجه والصابر

معنا و كذلك لا ننسى الدكتور عبد الباقي بالضياف الذي لم يبخل علينا بأي معلومة و كان نعم العون لنا وإلى

كل الأساتذة طوال فترة الدراسة بالجامعة و إلى كل من كانوا سببا في المكانة التي وصلنا إليها من بداية المسار

التعليمي من التحضيري إلى حد اللحظة بفضل الله ثم توجيهاتهم.

فكل الشكر والتقدير لأساتذتنا الفاضلين.

مسعود وحسان

إهداء

إلى من سعت دومًا لنيل رضاهم، دونًا عن الناس، إلى هديتي من الله، والنعمة الكبيرة التي أعيشها، إليكما إلى أسمى آيات العطاء البشريّ : أمي وأبي الأعزّ على قلبي.

إليكما أهدي هذا الجهد، وهذا البحث، ففد كنتما على الدوام ملهمي، فعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أقتدي ، أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي و حياتي ، وإنجازي لهذا البحث. ، أهدي لكما ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما. ، إليكما أهدي هذا البحث المتواضع، عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما إلى السيدة التي أشعلت لي قناديلاً، تنير دروبي بالودّ: إليك تلك الكلمات زوجتي الغالية؛ فقد كنتِ المرأة التي دفعنتني دومًا، نحو طرق أفضل وأجمل.

إلى زينة حياتي وبهجتها، إلى الابتسامات التي تغدق عليّ الأمل أهدي هذا البحث، إليكم أولادي الأحباء دتمم مصدر فرح و سعد لي يا قرة عيني أحبكم جميعا . إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا أهدي هذا البحث: إلى الأقارب قلبًا ودماً ووفاءً. إلى الأصدقاء الأوفياء، الذين ما انفكوا يومًا عن تقديم العون والمساعدة والدعم لي في أحلك الظروف: أهدي هذا البحث.

مسعود

إهداء

إلى صاحب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح، أهدي هذا البحث إلى أبي الذي أغدق علي بالدعوات والرضا.

وإلى روح والدتي أهدي هذا البحث، راجياً أن يكون حسنة وصدقة عنهما، إليك أُمِّي الحاضرة دوماً معنا ولا يصبرني بفرافقها إلا بالرضا بالقدر والآجال وروحها الطاهرة نسأل الله العلي القدير أن يتغمدها برحمته الواسعة .

إلى المرأة المعجزة التي تجعل كل شيء ممكناً بصبرها ودعمها: إليك زوجتي الغالية أهديك هذا البحث وإلى الطفولة التي ملأت عالمي، وأبهجت جوارحي، إلى عيون أولادي الأجل أهدي هذا البحث.

إلى كل من ساعدنا في هذا البحث إلى الأصدقاء الأقارب إلى زملاء العمل الأساتذة أهديكم ثمرة هذا العمل .

حسان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مسألة أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية، وهي دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تطوير قدراتها عن طريق زيادة معارفها ومهاراتها وتحسين سلوكها واتجاهاتها. وتمت الدراسة على مستوى مؤسسات الجماعات المحلية بورقلة من خلال عينة موظفين البلدية 60 عامل ومجتمع الدراسة هو الجماعات المحلية، وباستخدام أدوات الاستبيان والملاحظة وبرنامج SPSS تم معالجة هذا الموضوع والتوصل إلى وجود علاقة بين متغيري الدراسة من جهة وارتفاع مستوى كل من التدريب وتنمية الكفاءات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، هذا وقد قدمت الدراسة بعض الاقتراحات في الخاتمة لتعزيز دور التدريب في تنمية كفاءات المؤسسات المختارة للدراسة.

الكلمات المفتاحية:

تدريب، تنمية، كفاءات، موارد بشرية.

Abstract:

This study aimed to highlight a fundamental issue in the field of human resources development, which is training, which is one of the most important aspects of interest in human resources development in the organization because of its effective role in developing human resources competencies by developing their capabilities by increasing their knowledge and skills and improving their behavior and attitudes. Since the success of any institution is linked to the efficiency of its human resources, it must therefore build its policies and plans in accordance with this principle. Therefore, it must direct its attention towards effective training and search for the most effective ways to make this process successful. In this way, the individual can be developed and prepared to perform his current and future work and achieve his goals. Enterprise .

Key Word:

Training, competency development, human resources

قائمة المحتويات

شكر و تقدير	
إهداء	
إهداء	
الملخص:	
قائمة المحتويات:	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
1..... مقدمة	
8..... الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقات لدور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية	
8..... المبحث الأول: التدريب وكفاءات الموارد البشرية	
8..... المطلب الأول: ماهية التدريب	
17..... المطلب الثاني: كفاءات الموارد البشرية وتنميتها	
24..... المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)	
24..... المطلب الأول: الدراسات السابقة	
29..... المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة	
32..... الفصل الثاني: دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسات الجماعات المحلية	
32..... تمهيد	
33..... المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة	
33..... المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	
40..... المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة:	
44..... المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها	
44..... المطلب الأول: عرض النتائج الاحصائية	
69..... خلاصة الفصل	
71..... خاتمة	
74..... مراجع ومصادر الدراسة	
76..... ملاحق الدراسة	
91..... الفهرس	

قائمة الجداول

- جدول رقم 2-1 قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكارت الثلاثي 42
- جدول 2-2 معامل ثبات أداة الدراسة 44
- جدول رقم 2-3: إحصائية الثبات والموثوقية -معامل ألفا كرونباخ-لمحاور الدراسة 44
- جدول رقم 2-4 الارتباط الداخلي بين العبارات للمحور الأول 45
- جدول رقم 2-4 الارتباط الداخلي بين العبارات للمحور الثاني 46
- جدول رقم 2-5 توزيع العينة حسب الجنس 46
- جدول رقم 2-6 توزيع العينة حسب العمر 47
- جدول رقم 2-6 توزيع العينة حسب مستوى التعليم 48
- جدول رقم 2-6 توزيع العينة حسب الأقدمية 49
- جدول رقم 2-7 توزيع العينة حسب الوظيفة 51
- جدول رقم 2-8 تحليل اتجاه العينة للبعد الأول 52
- جدول رقم 2-9 اتجاه الاستجابات في العينة 53
- جدول رقم 2-10 تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني 54
- جدول رقم 2-11 اتجاه الاستجابات في العينة 54
- جدول رقم 2-12 تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني 55
- جدول رقم 2-13 اتجاه الاستجابات في العينة 55
- جدول رقم 2-14 اتجاه الاستجابات في العينة 56
- جدول رقم 2-15 اتجاه الاستجابات في العينة 57
- جدول رقم 2-16 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات TESTS OF NORMALITY 58
- جدول رقم 2-17 اختبار (ت) لقياس مستوى التدريب بالبلدية 60
- جدول رقم 2-18 اختبار (ت) لقياس مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية 60
- الجدول رقم 2-19 علاقة الارتباط بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية 61
- جدول رقم 2-20 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الجنس 63
- جدول رقم 2-21 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير العمر 63
- جدول رقم 2-22 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير مستوى التعليم 64
- جدول رقم 2-23 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الأقدمية 64
- جدول رقم 2-24 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الوظيفة 65

قائمة الأشكال

- شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة الإدارة المحلية 39
- شكل بياني رقم 2-2 تحديد متغيرات الدراسة 41
- الشكل البياني رقم 2-3 توزيع العينة حسب الجنس 47
- الشكل البياني رقم 2-4 توزيع العينة حسب العمر 48
- الشكل البياني رقم 2-5 توزيع العينة حسب مستوى التعليم 49
- الشكل البياني رقم 2-6 توزيع العينة حسب الأقدمية 50
- الشكل البياني رقم 2-7 توزيع العينة حسب الوظيفة 51
- شكل بياني رقم 2-7 يمثل منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات 59

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان 76
- الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين 79
- الملحق رقم 3: معامل الثبات ومصفوفة الاتساق الداخلي للمحور الأول للتدريب 79
- الملحق رقم 4: معامل الثبات ومصفوفة الاتساق الداخلي للمحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية 80
- الملحق رقم 5 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية 81
- الملحق رقم 6 التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة 82
- التحليل الوصفي للمحور الأول: التدريب 82
- التحليل الوصفي للمحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية 82
- الملحق رقم 7 التوزيع الطبيعي للبيانات 84
- الملحق رقم 8 اختبار الفرضية الأولى قياس مستوى الدريب بالبلدية 85
- الملحق رقم 9 اختبار الفرضية الثانية قياس مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية 86
- الملحق رقم 10 اختبار الفرضية الثالثة قياس العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية .. 87
- الملحق رقم 11 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الجنس 87
- الملحق رقم 12 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير العمر 88

- الملحق رقم 13 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير مستوى التعليم 89
- الملحق رقم 14 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الأقدمية 89
- الملحق رقم 15 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الوظيفة 90



مقدمة

مقدمة

في البداية عامة يرى المتخصصون أن تحسين كفاءات الموارد البشرية يتم من خلال مداخل وأساليب متنوعة ومحددة، والتي من أبرزها: التدريب، والاتصال والتحفيز. فالتدريب يعد من أهم هذه المداخل، ويتحدد مفهومه وهدفه في تكوين الأفراد، وخاصة كفاءات الموارد البشرية منهم واستنهاضهم حتى ينشطوا في أداء مهامهم وأعمالهم؛ لتحقيق أهداف محددة، فهو بمثابة ترغيب فعال من أجل الأداء المتميز.

وتتعدد معايير التدريب والتي من أهمها ما يلي: الأداء، والمهارة، والمجهود، و الأقدمية ، ويحظى حالياً باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها الأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتكوين العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها. كذلك يمثل التدريب ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، وتلبية الطموحات وتحسين شروط العمل والحصول على التزيينات والمكافآت وغيرها، كون دور كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج.

تعتبر كفاءات الموارد البشرية أثنى ما تمتلكه المؤسسات الاقتصادية العصرية؛ لأنها مصدر الإنجاز والتميز لها، والابتكار والإبداع فيها، وتعمل على تنمية قدراتها التنافسية فقد أصبحت ضرورة عصرية لاستمرارية هذه المؤسسات، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

فالقدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات هي الأسس التي تصنع كفاءات الموارد البشرية، وهي ضرورية لتحقيق النجاح والتميز في الأداء، ويرى العديد من الخبراء والمتخصصين أن امتلاك المؤسسة ومنسوبيها لهذه كفاءات الموارد البشرية ربما يفوق في أهميته امتلاكها رأس المال المادي. ويبقى التحدي الأبرز لدى هذه المنظمات هو تحسين هذه كفاءات الموارد البشرية وتسييرها وإدارتها لتحقيق أهدافها لذلك تتبع عدة برامج ومخططات لتنمية هذه كفاءات الموارد البشرية وتطويرها من أجل المساعدة التي تعود على المؤسسة بالفائدة.

إشكالية الدراسة:

إن تكوين كفاءات الموارد البشرية يعتبر مسألة ضرورية لا بد من التركيز عليها داخل المؤسسات، مما يعني بذلك تقوية قدرات الموظفين على تأدية الوظائف وتطوير كفاءات الموارد البشرية استراتيجية ناجعة للنهوض بالإدارة وتحديث أسلوب عملها الإداري والتعرف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ونصل إلى سؤال دراستنا الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التدريب في تكوين كفاءات الموارد البشرية داخل مؤسسات الجماعات المحلية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما مستوى الاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية محل الدراسة؟
- ما مستوى الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزى إلى كل أو بعض متغيرات الدراسة الوظيفية أو الكمية؟

2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة هذه الفرضيات كما يلي:

- هناك مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- هناك مستوى مرتفع للاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى إلى كل أو بعض متغيرات الدراسة الوظيفية أو الكمية.

3- أسباب اختيار الموضوع

أولاً: الأسباب الذاتية

- **تماشي الموضوع مع التخصص الأكاديمي:**

يندرج هذا الموضوع ضمن صميم تخصص إدارة الأعمال، وهو التخصص الذي تلقيناه ودرسناه بشكل مكثف. لذا، فإن تناول هذا الموضوع يأتي كنتيجة طبيعية للمعرفة التي اكتسبناها في هذا المجال.

- **الرغبة في البحث والاطلاع:**

لدينا رغبة شخصية قوية في البحث والاطلاع على المواضيع المرتبطة بالإدارة المحلية، وذلك بحكم العمل في هذا المجال، مما يوفر لنا فهماً أعمق ويمكننا من تطبيق المعرفة النظرية بشكل عملي.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

- **استكشاف العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية:**

يهدف البحث إلى محاولة التعرف على العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية، وذلك لفهم كيف يمكن للتدريب أن يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءاتهم.

- **أهمية الموضوع في سياق الإدارة المحلية:**

نظراً لأن الإدارة المحلية تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات للمجتمع، فإن تحسين كفاءات الموارد البشرية من خلال التدريب يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتحسين جودة هذه الخدمات وتعزيز فعالية العمل البلدي.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض النقاط هي:

- توفير إطار نظري لكل من دور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية.
- الكشف عن مستوى الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة.
- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

5. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي يقوم به التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية ومعرفة ما إذا كان هذا التدريب يؤدي إلى الرغبة المطلوبة منه، كما أن الاهتمام بتدريب كفاءات الموارد البشرية يتلاءم مع

الأعمال التي يقومون بها والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة وظائفهم في المؤسسة، من أجل إكسابهم قدرات ومهارات تؤدي إلى الارتقاء بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم.

6. حدود الدراسة

- ✓ الحدود الموضوعية: وجاءت في متغيريها المستقل والتابع: التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- ✓ . الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسات الجماعات المحلية ورقلة.
- ✓ الحدود الموارد البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة بحث بلغت 60 فرد مختلفة ذكور وإناث.

7. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير المنشورة.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة

8. صعوبات البحث

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة؛

9. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي وتم تقسيم كل تم التطرق فيهما إلى الأدبيات النظرية لمفاهيم الدراسة والتطبيقية وكذا الدراسة الميدانية في مؤسسات الجماعات المحلية لولاية ورقلة وعرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان المعتمد عليه وتمت هيكلة الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية

المبحث الأول: التدريب وكفاءات الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التدريب من خلال التعرف عليه والأهمية والأنواع من خلال ما توصلنا إليه من دراسات وأبحاث سابقة تناولت هذا الموضوع.

المطلب الأول: ماهية التدريب

الفرع الأول: استراتيجيات وأنواع التدريب

أولاً: التدريب

هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.¹

كما يعرف التدريب على أنه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنشأة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمهم وتوفير القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف تؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة. و يهدف التدريب أيضاً إلى تنمية النواحي في الفرد .

ثانياً: استراتيجيات التدريب²

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

¹ عمر وصفي عقيلي ،، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1996.

² صلاح معمار ، كتاب التدريب الأسس والمبادئ دار ديونو للنشر والتوزيع 2009

- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
- 2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:
 - المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
 - المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل.
 - المهارات في التعبير وإدارة الندوات الاجتماعات.
 - القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
 - المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجلهم يستخدمون طبقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات.

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية المرتفعة، الأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية تتمثل في التقليل من التكاليف والزيادة في الأرباح.

ثالثا: مزايا التدريب³:

³ أحمد بن عشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003

ينجر عن التدريب عدة مزايا سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنشأة ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط

التالية:

المزايا التي تعود على الفرد:

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنشأة.

مزايا التدريب بالنسبة للمنشأة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم وإكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بمنشاتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية.

وعليه يساهم التدريب بشكل فعال برفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية كما يحقق

التدريب مجموعة من الفوائد من أهمها

1. تحسين اتجاهات العاملين نحو المنظمة والعمل، ورفع مستوى الأداء من خلال تخفيض الزمن اللازم لأداء الوظائف.
2. تحسن برامج التدريب من النمط القيادي السائد وعلاقات العاملين والإدارة مما يرفع من الرغبة في الأداء.
3. سد النقص في القوى العاملة في بعض الوظائف لأن التدريب وإعادة التدريب يؤهلان الفرد لشغل وظائف جديدة أو أداء الوظائف الحالية بشكل أفضل هذا ما يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ومن ثم يساهم في تخفيض العمالة المطلوبة.
4. يساهم التدريب في تخصيص عوائد إضافية للعاملين من أجل الرفع من معدل إنتاجهم وبالتالي زيادة المردود المتمثل في الأجور والحوافز النقدية، بالإضافة إلى أن التدريب يساهم في تحقيق النمو الوظيفي، حيث يهيئ الفرصة لترقية الأفراد لوظائف ذات مسؤوليات أكبر.

5. يساعد التدريب المنشآت على تبني خطوط إنتاجية جديدة، أو إجراء توسعات أو القيام بتعديلات في نشاطها التسويقي، نظرا لأن التدريب يساهم في إكساب الموظفين الجدد والقدامى معرفة أو مهارة جديدة تواكب متطلبات التغيير.

6. تخفيض فترة التعليم اللازمة لإكساب العاملين الجدد المعارف والمهارات والجوانب السلوكية لإنجاز أعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة.

7. يؤدي التدريب إلى زيادة احتمالات الانتماء والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يساهم في زيادة معدلات الأداء الوظيفي ويتمخض عنه تحقيق فعالية أداء المنظمة.

8. إعداد بعض الاحتياجات من القوى العاملة والتي قد يصعب تديرها في سوق العمل الخارجي.

رابعاً. أنواع التدريب⁴:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع وذلك وفقاً للاعتبارات التالية:

✓ مرحلة التوظيف.

✓ نوع الوظائف.

✓ مكان الوظائف.

خامساً: التدريب حسب مرحلة التوظيف⁵: والتي تتضمن:

1- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد. إذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته التنفسية لسنوات عديدة.

وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على تقديم كتيبات مطبوعة تتضمن كل المعلومات الهامة.

⁴ مبروكة عمر محيريق أساسيات تدريب الموارد البشرية، 2018 ص 41

⁵ محمود أحمد رضوان نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس صفحة 41

2- التدريب أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. فمن خلال هذه الطريقة تسعى المؤسسات على أن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن معظم الآلات المستخدمة في عمليات الإنتاج تتميز بالتعقيد، فالموظف أو العامل لا يمكنه حتى الاستفادة من خبراته الماضية، إذ يجب عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلات ومن قبل المشرفين عليها. وما يعاب على هذا النوع من التدريب أنه لا توجد ضمانات على أن هذا التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرفين مدربين بشكل جيد⁶.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارات :

إذ يقدم هذا النوع من التدريب لما تتقدم معارف ومهارات العاملين، وخصوصا عند تدخل أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، وهذا ما يستدعي تقديم تدريب مناسب، فمثلا عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والمبيعات... فيحتاج القائمين على هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تكنهم من أداء هذه الأعمال عن طريق استعمال الأنظمة الحديثة.

4- التدريب بغرض الترقية و النقل :

فمع حدوث ترقية أو نقل إلى منصب آخر يكون هناك احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يستلزم عملية التدريب من اجل سد تلك الثغرة.

5- التدريب للتهيئة للتقاعد :

في المنظمات الراقية تتم عملية تهيئة العمال المحالين على التقاعد، فبدلا من ان يشعر الفرد فجأة أنه أصبح غير نافع في هذه الحياة بعد إجماله على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، وكذا مساعدته على السيطرة على الضغوط والتوترات الناجمة عن إجماله على التقاعد.

⁶ محمود أحمد رضوان المرجع السابق، ص

سادسا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف⁷:

1. التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في العمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والصيانة، واللحام وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني، وفي تقوم الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) وغالبا ما تتعهد المؤسسة بتوظيفهم بعد نجاحهم.

2. التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر.

3. التدريب الإداري

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والاستشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافي)، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشتمل على العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيهه، وقيادة، وتحفيز، والتنسيق، والاتصال.

سابعا: أنواع التدريب حسب مكانها⁸

1. التدريب داخل المؤسسة

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

ويقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ألا وهي "فكرة التلمذة المهنية" التي تعني أساسا أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

⁷ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية 2016، ص 247

⁸ نجم الغزواني، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، دار البازوري العلمية 2022 ص 134

2. التدريب خارج المؤسسة

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب المتاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلطة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

وللمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز المؤسسات على عدة اعتبارات وعوامل يجب عليها مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات نجد:

1. مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط للتدريب تنفيذه وتقييمه⁹

أولاً: الأهمية

هنالك عشرة أسباب رئيسية للتدريب وهي كالتالي:

1. **التدريب يقوى المعنويات:** فيشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

⁹ نجد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة · 2014 ض 14

2. التدريب يؤكد على الأهداف: من خلال التدريب يتم فيه التأكيد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطلعاتها للمرحلة القادمة.
3. التدريب رخيص: بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.
4. التدريب عامل مثير ومحفز: بينما تقليص التدريب يجبر المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية.
5. التدريب مساعد للتغيير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.
6. التدريب ينمي عمل الفريق: بالتأكيد فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق، وتكون طريق التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة.
7. التدريب يوحد المفاهيم: من خلال ورش العمل والمحاضرات يتم فيها وضع قواعد أساسية لمفاهيم العمل بل يتجاوز هذا الأمر للاضطلاع على تجارب الآخرين وإمكانية الاستفادة منها.
8. التدريب يجلب المال: التدريب المراكز والفعّال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافا مضاعفة.
9. التدريب يخلق محترفين: من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم، ويساعدهم للبقاء في مؤسستهم فترات أطول.
10. التدريب يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة.

ثانيا: الفوائد

يهدف التدريب إلى ما يلي:

- ✓ تحسين الأداء الحالي للعاملين.
- ✓ إعداد العاملين للوظائف المستقبلية.
- ✓ تطوير المهارات والقدرات القيادية.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تقليل التكاليف.

✓ تحسين رضا العملاء.

ثالثاً: التخطيط للتدريب في الجماعات المحلية البلدية

التخطيط للتدريب في الجماعات المحلية البلدية هو عملية حيوية تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين وتعزيز القدرات الإدارية والفنية للموظفين في البلديات. يمكن تقسيم هذا التخطيط إلى عدة مراحل أساسية تشمل:

1. تقييم الاحتياجات التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى والأساسية. يجب على البلديات تقييم القدرات الحالية للعاملين وتحديد الفجوات المهارية والمعرفية. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- استطلاعات الرأي: جمع الآراء من الموظفين حول ما يحتاجونه من مهارات ومعرفة.
- مراجعة الأداء: تحليل نتائج تقييم الأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحليل الوظائف: مراجعة متطلبات الوظائف وتحديد المهارات والمعارف اللازمة.

2. تحديد الأهداف التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات، يجب وضع أهداف واضحة ومحددة للتدريب. يجب أن تكون الأهداف:

- محددة: تحديد المهارات أو المعارف التي سيتم اكتسابها.
- قابلة للقياس: وضع معايير لقياس مدى تحقيق الأهداف.
- قابلة للتحقيق: التأكد من أن الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- ذات صلة: يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي والخدمات المقدمة للمجتمع.
- محددة بزمن: وضع إطار زمني لتحقيق الأهداف.

3. تصميم البرنامج التدريبي

تصميم البرنامج التدريبي يتضمن:

- اختيار المحتوى التدريبي: تحديد المواد والمناهج التي سُدرس.
- اختيار أساليب التدريب: تحديد الطرق الأنسب لتقديم التدريب (مثل الدورات التقليدية، التدريب العملي، التعليم الإلكتروني، ورش العمل).

- تحديد المدربين: اختيار الأشخاص المؤهلين لتقديم التدريب سواء كانوا من داخل البلدية أو من خارجها.

4. تنفيذ التدريب

تنفيذ البرنامج التدريبي يتضمن:

- تنظيم الجلسات التدريبية: وضع جدول زمني للتدريب.
- توفير الموارد: التأكد من توفر جميع المواد والمستلزمات اللازمة للتدريب.
- إدارة الحضور: متابعة حضور الموظفين والتأكد من مشاركتهم الفعالة.

5. تقييم التدريب

تقييم فعالية التدريب هو جزء أساسي من التخطيط. يمكن تقييم التدريب من خلال:

- استبيانات المتدربين: جمع ملاحظات المشاركين حول جودة التدريب ومدى تحقيق الأهداف.
- اختبارات المعرفة: قياس مدى استفادة المتدربين من البرنامج.
- مراقبة الأداء: متابعة تأثير التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين بعد الانتهاء من البرنامج.

6. تحسين وتعديل البرنامج

بناءً على نتائج التقييم، يجب إجراء التحسينات اللازمة على البرامج التدريبية لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل في المستقبل.

الفوائد المتوقعة

- تحسين الأداء الوظيفي: يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية أكبر.
 - تعزيز رضا الموظفين: يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام بتطويرهم المهني.
 - تحسين الخدمات: يؤدي تحسين كفاءة الموظفين إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- فالتخطيط للتدريب في الجماعات المحلية البلدية هو استثمار استراتيجي لتحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الأداء الإداري والفني، مما ينعكس إيجابياً على الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.

المطلب الثاني: كفاءات الموارد البشرية وتنميتها

تعتبر الكفاءة الموارد البشرية أصل من أصول منظمات الأعمال، والتي تتميز بطبيعة تراكمية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه من الصعب جداً على أي منافس للمنظمة أن يقوم بتقليدها، فهي تعتبر جوهر أداة التطوير والتحسين في المنظمة.

الفرع الأول: كفاءات الموارد البشرية

أولاً: مفهوم كفاءات الموارد البشرية¹⁰

للكفاءة مفهوم عام وهو إمكانية استخدام كفاءات الموارد البشرية والمعرفة في أوضاع جديدة خلال حقل مهني، فهي تتضمن التنظيم والتخطيط والتطوير والإمكانية على التأقلم مع الأنشطة الجديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب كفاءات الموارد البشرية يعتبر تحدي كبير أكبر من اكتساب كفاءات الموارد البشرية والمعارف فقط. الكفاءة هي القدرة على ملئ ودمج وتنسيق الموارد المتواجدة في إطار نشاط محدد بهدف الوصول لنتيجة محددة ويكون معترف بها ويوجد قابلية للتقييم، ويمكن أن تكون فردية أو جماعية، من خلال هذا المفهوم يتضح لنا أن كفاءات الموارد البشرية مرتبطة بالاستفادة من الموارد وبالغاية التي تكون محددة بشكل مسبق، أي أنها عملية تكون بدايتها اختيار الموارد حتى تحقق الأهداف.

وعرفت أيضاً على أنها مزيج وتنسيق ديناميكي لعوامل متنوعة تتمثل في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرات، فهي تمثل عن حالة تعبئة وتنسيق وتنفيذ الموارد، إذًا كفاءات الموارد البشرية لا تقوم فقط على مجموعة المكونات والتي تتمثل في المعارف والممارسة بل تهتم بالاندماج والتنسيق فيما بينها. الكفاءة هي ما يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد متنوعة وهو اتخاذ العنصر البشري وتحمل المسؤوليات في مختلف الأوضاع المهنية التي يتعرض لها، وهي ذكاء علمي للأوضاع التي تهتم بالمعارف المكتسبة التي تتحول بطريقة أكثر قوة كلما ازداد تعقد الوضع.

هي القدرة على تطبيق عدد من المهام المحددة والتي تكون قابلة للملاحظة وللقياس في الأنشطة، وبشكل أوسع الكفاءة هي التهيئة للاستفادة ووضع العمل والموارد، كفاءات الموارد البشرية لا تكون واضحة إلا خلال القيام بالعمل.

ثانياً خصائص كفاءات الموارد البشرية¹¹

إن كفاءات الموارد البشرية تعتبر من أهم ما يتميز به المورد البشري، تعد من أهم الخصائص التي يمكن أن يتسم بها العنصر البشري لما لها من إمكانية على إكسابه الإمكانيات الكبيرة لرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي تتميز به البيئة المحيطة للمنظمة، لذلك تعتبر مصدر مهم للتمييز بالنسبة للعنصر البشري عن غيره، وهي إكساب المنظمة ميزة تنافسية من الصعب أن تُقلد من قبل المنافسين. ومن أبرز خصائصها:

¹⁰ نجاح عائشة محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت 2018.

¹¹ بوبكر بوخريسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي 2016 ص 149

1. **عملية موجهة:** ويقصد بها أنها مرتبطة بوضعية محددة، أي نشاط محدد، ويكون طموح بالتأكيد على تحقيق الغاية المحددة، مثل تنفيذ مهمة ما أو القيام بعمل معين ونجد أن كفاءات الموارد البشرية مرتبطة بطريقة مباشرة بوضع العمل وتغيير بتغيير الأوضاع.
2. **عملية مهيكلية:** ويقصد بكفاءات الموارد البشرية على أنها عملية مهيكلية أي أنها تقوم بمزج العناصر المتنوعة التي تتكون منها كفاءات الموارد البشرية من معرفة وممارسة، وبالتالي فهي تقوم بتحقيق مختلف متطلبات العمل في حدود الخطط الواضحة والغايات المحددة.
3. **مفهوم مجرد:** معنوية أي من غير الممكن أن يتم لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة النتائج والأثار.
4. **مكتسبة:** أي العنصر البشري يكتسب كفاءات الموارد البشرية عن طريق التعلم وعن طريق التكوين والخبرة، وإن الكفاءة تكون مفيدة للمنظمة إذا تم المحافظة عليها وتحسينها وبالتالي الاستفادة منها.
5. **سرعة الفهم والإدراك خصوصاً في أعمال الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف البرمجة والحاسب الآلي.**
6. **القدرة على تحليل والتصوير، الوظائف الفنية تتطلب مثلاً القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.**
7. **القدرة على الفهم الاستراتيجي، أي القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات منها وظائف المدراء والباحثين.**
8. **القدرة على التقييم العلمي، وهي الإمكانية على تنفيذ مبادئ محددة للوصول إلى حلول مبتكرة والإدارة العليا تحتاج لهذه الإمكانيات.**
9. **توافر إمكانيات الميكانيكية خصوصاً في الأعمال الفنية منها أعمال الهندسة والتصميم وتركيب الآلات وغيرها الكثير.**

ثالثاً: سلوكيات كفاءات الموارد البشرية¹²

- ✓ يتسم تفكير كفاءات الموارد البشرية من العناصر الموارد البشرية بالجدية والأصالة وبمستوى عالي من التخيل.
- ✓ قدرته على التفريق بين الثقة بالنفس والغرور.
- ✓ النظر للمشاكل على أنها تعتبر نوع من التحديات لإمكاناتهم ومصدر لإثبات الذات.
- ✓ الاستقلالية في الرأي والتصرف، فهم لا يتم اتخاذ القرار بناءً على ما يراه الغير.

¹² زواتي عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي 2012 ص 213

✓ لديهم حب الاطلاع لكل ما هو جديد.

✓ يتسمون بالتفكير الاستراتيجي خصوصاً في المنظمات عالية التقنية ويتحمسون لأي مشكلة معقدة.

وفي النهاية نستنتج أن مفهوم الكفاءة متنوع ومختلف، وما يمكن ملاحظته حول أن أغلب المفاهيم ركزت على أنها مكونة من ثلاث مكونات وهي: المعرفة، المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.

الفرع الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية

جمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك فواجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدماً نحو تنمية تلك كفاءات الموارد البشرية لتحقيق التقدم والازدهار.

أولاً: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة¹³

والسبيل إلى ذلك الاعتماد على الركائز التالية:

1. التنمية الموارد البشرية مدخل استثماري للموارد وكفاءات الموارد البشرية :

احتلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي ولقد توصلت الجهود الدولية إلى اعتماد عدد كبير من مؤشرات التنمية الموارد البشرية بغرض قياس جهود دول العالم في تحقيق أعلى مؤشرات التنمية الموارد البشرية.

2. البعد الاستثماري للتنمية الموارد البشرية:

حسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتمثل التنمية الموارد البشرية في توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين الرأس الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة كما تعمل التنمية الموارد البشرية على إتاحة خيارات متعددة في تناول الأفراد من خلال خلق البيئة المساعدة على تنمية القدرات بشكل كامل، مع إتاحة فرصة الحياة المنتجة والخلاقة حسب احتياجات الأفراد واهتماماتهم .

إن التنمية الموارد البشرية باعتبارها جهدا استثماريا، يتركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة .

¹³ مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة · 2019 ص 10

وإذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني فإن التنمية الموارد البشرية تهتم بتشكيل قدرات البشر، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات لذا فإن استراتيجية التنمية الموارد البشرية تركز على:

✓ تنمية القدرات الموارد البشرية عن طريق التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية .

✓ الانتفاع من القدرات الموارد البشرية عن طريق خلق فرص علم منتجة بما يتناسب مع القدرات الموارد البشرية المكتسبة .

✓ تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية .

كما لا تهتم التنمية الموارد البشرية بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات الموارد البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضاً المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيداً من الرخاء الاجتماعي.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتنمية كفاءات الموارد البشرية¹⁴

لقد زاد إدراك الدول النامية والعربية بشكل خاص لأهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية القادرة على إدارة الاقتصاد والانتقال بالمؤسسات خاصة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي دفع بعض الهيئات المتخصصة إلى إعداد تقريرين لحد التنمية الإنسانية العربية أخرى عن المعرفة وتجلياتها المختلفة، فلقد أكدت دراسة لصندوق النقد الدولي أن الدول العربية بحاجة إلى تطبيق مجموعة من السياسات لضمان النمو المتكامل مع منظومة الاقتصاد العالمي، والتعامل الإيجابي مع تحرير الأسواق، وإلى تطوير نواذرها الموارد البشرية لزيادة قدرتها وتعاملها مع التغيرات المتوقعة. ولا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام بمجالات اكتساب المعرفة ونشرها من خلال البحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها أداة مساعدة على الإبداع والتجديد، والعمل على تضيق الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة في ظل تزايد اعتماد العمليات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة على أدواتها ومنتجاتها المتميزة. وبرغم ذلك يلاحظ في هذا المجال ما يلي:

¹⁴ أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، 2020

1. ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير :

إن من أهم مداخل التنمية الموارد البشرية الفعالة زيادة مستوى البحث والتطوير في منظومة التعليم العالي الذي يعد مصدر أساسي للكفاءات الموارد البشرية من خلال ما توفره من فرص اكتساب المعرفة المتطورة إلا أنه بالنسبة للدول العربية يسجل :

- ضعف ارتباط عملية التنمية بالسياسات العلمية والتقنية، فرغم استثمار حوالي 3 آلاف مليار في تكوين الرأس المال الثابت الإجمالي عبر العشر سنوات الأخيرة إلا أن عوائده على الدخل الفردي قليلة جدا .
- ضعف تمويل البحث العلمي الذي يعد من أكثر المستويات انخفاضاً في العالم حيث وصل إلى 0.14% سنة 1996 مقابل 2.9 في اليابان و1.62 في كوبا .
- ضعف إنتاج براءات الاختراع من العالم العربي مقارنة بما يتم إنتاجه في العالم .
- ضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للباحثين والمشتغلين في مجال البحث والتطوير، مما يدفع إلى هجرتهم نحو أماكن أخرى .

2. تنامي الفجوة الرقمية :

- إن من العوامل المؤثرة سلباً على تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل العولمة تنامي الفجوة الرقمية بين أقاليم العالم والتي يتم التعبير عنها بعدة مؤشرات منها عدد الحواسيب الشخصية، الهواتف الثابتة عدد مواقع الانترنت ومنسوية استخدامها إلى إجمالي عدد السكان فمثلاً نجد نصيب الفرد في الدول العربية من إجمالي مستخدمي شبكة الانترنت يبلغ 0.5% بينما تبلغ نسبة السكان في الدول العربية إلى إجمالي سكان العالم 5% وتوجد عدة عوامل أساسية تعمل على توسيع تلك الفجوة الرقمية بين البلدان العربية والعالم المتقدم من أهمها :
- كون تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحكم طبيعتها ذات قابلية عالمية للاحتكار والدمج وذلك نظراً لما توفره من وسائل السيطرة المركزية وسهولة المناولة في الأصول الرمزية وسهولة تدفق السلع المعلوماتية .
 - الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي أدى إلى تحويل عملية إنتاج المعرفة على أساس الربحية مما زاد من أهمية ودور الاستثمار البشري في كفاءات الموارد البشرية في البلدان المتقدمة.
 - ارتفاع كلفة إنشاء البنية التحتية لطرق المعلومات فائقة السرعة .
 - النزيف المتزايد للقوى الذكية سواء بشكل فعلي من خلال الهجرة أو رقمياً عن طريق شبكة الانترنت خاصة تلك المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

- سرعة تغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تزيد من صعوبة التخطيط التكنولوجي فتجعل القرار الاستراتيجي هنا بتوصيات خبراء غير ملمين بالجوانب الاجتماعية والثقافية .
 - عدم إدراج المعارف الحديثة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن مكونات البرامج التعليمية في الكثير من الدول العربية فلا زالت الكثير من الجامعات العربية لم تدرج المعلوماتية ضمن برامجها التكوينية .
 - انزوال بعض الجامعات العربية وعدم اطلاعها على ما وصلت إليه الأبحاث والتطوير العالمية في المجال الرقمي .
- دور البحث والتطوير في تنمية كفاءات الموارد البشرية الموارد البشرية:**

تمثل كفاءات الموارد البشرية الموارد البشرية رأس مال بشري متميز تفوق قيمته الراس المال المادي الأمر الذي يستوجب الاهتمام به وتنميته لتحقيق تنمية مستدامة إن تأهيل كفاءات الموارد البشرية الموارد البشرية المحلية يتطلب دعم وتمويل برامج معرفية في مجال البحث والتطوير في المجالات التالية .

1. التركيز على مراكز التميز المحلية :

إن النجاح على الصعيد العالمي يجب أن يبدأ وينمو من خلال النجاح المحلي ومن هنا تأتي أهمية التركيز في تأهيل كفاءات الموارد البشرية الموارد البشرية على احتياجات السوق الداخلي من خلال إيجاد مراكز متخصصة وذات تميز مبني على الإمكانيات المحلية المتاحة .

2. التركيز على مجالات التميز :

يجب استهداف الميادين التي تبرز فيها كفاءة متميزة وقدرة على الارتقاء إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة في العالم بالتركيز على الميادين الحيوية للاقتصاد كالزراعة والمياه والطاقة الشمسية والبيولوجيا الجينية والصناعات الكبرى البتروكيمياوية والبرمجيات والمعلومات .

3. التركيز على المنافسة العالمية:

إن الالتزام بمتطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية سوف يؤدي إلى تخفيض الحماية الاقتصادية للصناعات المحلية التي ستواجه منافسة قوية ليس فقط من الأسواق الإقليمية بل العالمية، وبالتالي يجب أن تركز برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية الموارد البشرية على تأهيل السلع والخدمات الوطنية إلى المستوى العالمي .

4. التركيز على مجالات الاستخدام الكثيف للعنصر البشري :

مقارنة برأس المال المادي، ذلك أن الميزة التنافسية تكمن أساسا في توافر العنصر البشري ذوي الكفاءة العالية .

- ولا شك أن تنمية كفاءات الموارد البشرية والاحتفاظ عليها لا يجب أن تقتصر على تلك المتاحة في الداخل، بل يجب الاهتمام بكفاءات الموارد البشرية المهاجرة من خلال ما تملكه من معرفة ومهارة اكتسبها طوال فترة أدائها في الجامعات أو المؤسسات الاقتصادية العالمية، والتي يمكن أن تسهل عملية التأهيل الإيجابي لاقتصاديات الدول النامية بشكل واندماجها في البيئة التنافسية العالمية، لذا يتطلب الأمر :
- تقوية قنوات الاتصال مع كفاءات الموارد البشرية المهاجرة ببلدانها من خلال إنشاء قواعد بيانات منظمة، وتأسيس وسائل اتصال دورية ومتعددة، ومنها قنوات المعلوماتية والاتصال الحديثة.
 - إنشاء برامج تحقق الاستفادة من خبرة تلك كفاءات الموارد البشرية من خلال الاستشارات أو زيارات العمل المحدودة أو المفتوحة، بحيث تتيح التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال طرق مبتكرة تساعده على نقل خبرة الكفاءة المهاجرة لثمين جهود التنمية .
 - إبرام اتفاقيات تعاون بين الخبرات العربية في الخارج وجامعات بلدانها في مجال التكوين والتطوير وإدماجها ضمن خلايا تفكير إصلاح المنظومة التربوية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى لخالد إبراهيم، دور التدريب في تعزيز الابتكار في العمل رسالة ماجستير قدمت في جامعة القاهرة عام 2017.

تناولت دور التدريب في تعزيز الابتكار في بيئة العمل. تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: كيف يؤثر التدريب على تعزيز الابتكار في بيئة العمل؟ وكان الهدف من الدراسة هو استكشاف كيفية تعزيز القدرات الابتكارية لدى الموظفين من خلال التدريب.

كما هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التدريب المستمر في تعزيز التفكير الابتكاري والقدرات الابتكارية لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركات ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، وبالتالي تعزيز التطور التكنولوجي في المؤسسات.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. التدريب المستمر يعزز التفكير الابتكاري لدى الموظفين.
1. الموظفون المدربون يساهمون في تطوير حلول جديدة لمشاكل العمل.
2. الابتكار الناتج عن التدريب يحسن الأداء العام للشركة.

3. التدريب يزيد من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات بطرق غير تقليدية.

4. المؤسسات التي تستثمر في التدريب الابتكاري تحقق مستويات أعلى من التطور التكنولوجي.

الدراسة الثانية لسعيد علي أثر التدريب على تطوير القيادة الإدارية، مقالة علمية قدمت في جامعة عين شمس مصر سنة 2018.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: هل يساهم التدريب في تطوير قدرات القيادة الإدارية؟ وكان الهدف من الدراسة بيان التدريب المتخصص وكيفية مساهمته في تطوير قدرات القيادة الإدارية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب المتخصص وكيفية مساهمته في تطوير قدرات القيادة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التدريب المستمر للقادة الإداريين في تحسين كفاءتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة وإدارة الفرق بفعالية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. التدريب المتخصص يعزز مهارات القيادة الإدارية.
2. القادة المدربون يكونون أكثر كفاءة في إدارة الفرق.
3. تحسين القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
4. التدريب يساهم في تعزيز الثقة بالنفس لدى القادة.
5. القادة المدربون يكونون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

الدراسة الثالثة لأحمد عبد الله بعنوان تأثير التدريب على تنمية المهارات الوظيفية للعاملين، رسالة دكتوراه قدمت في جامعة الإسكندرية مصر سنة 2019.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: هل يساهم التدريب المستمر في تحسين مهارات العاملين الوظيفية؟ وكان الهدف من الدراسة هو استكشاف أثر التدريب المستمر على تنمية المهارات الوظيفية للعاملين، وبيان كيفية مساهمته في تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين. كما سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب في تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتقليل الأخطاء الوظيفية، بالإضافة إلى تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين. علاوة على ذلك، هدفت الدراسة إلى تحديد الفوائد طويلة الأجل للاستثمار في برامج التدريب المستمرة وأثرها على الأداء الوظيفي والمؤسسي كما خلصت إلى النتائج التالية:

1. التدريب المستمر يحسن مهارات العاملين الوظيفية.
2. زيادة كفاءة وإنتاجية العاملين نتيجة التدريب.
3. الموظفون المدربون يتكيفون بشكل أفضل مع التغيرات في بيئة العمل.
4. التدريب يساهم في تقليل الأخطاء الوظيفية.
5. التدريب المنتظم يساهم في تحسين روح الفريق والتعاون بين الموظفين.

الدراسة الرابعة ل ليلي مُجد بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، مقالة علمية نشرت في جامعة عين شمس مصر عام 2020.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: كيف يؤثر التدريب على الأداء المؤسسي وما هي الآليات التي يستخدمها التدريب لتحسين كفاءة العاملين؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير برامج التدريب على الأداء المؤسسي، بما في ذلك تحديد كيفية تحسين كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم في سياق العمل الحالي. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب في تعزيز المرونة التنظيمية، تحسين جودة المنتجات والخدمات، ورفع مستوى المساهمة الفعالة للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب تحقق مستويات أداء أعلى.
2. التدريب يعزز كفاءة العاملين.
3. المؤسسات المدربة تتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التحديات.
4. التدريب يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج.
5. الموظفون المدربون يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

الدراسة الخامسة ل نورا حسن بعنوان التدريب كوسيلة لتحسين رضا الموظفين، كتاب نشر عن دار الفكر العربي في عام 2021.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: هل يساهم التدريب في تحسين رضا الموظفين؟ وكان الهدف من الدراسة هو استكشاف تأثير برامج التدريب المنتظم والمتنوع على رضا الموظفين، وتحليل كيفية مساهمة التدريب في تحسين أدائهم وزيادة انخراطهم في العمل التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب في تعزيز الولاء المؤسسي، تقليل معدلات دوران الموظفين، وخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الموظفون الذين يحصلون على فرص تدريب منتظمة يشعرون برضا أكبر تجاه وظائفهم.
2. التدريب المنتظم يحسن الأداء العام للشركة.
3. التدريب يعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.
4. الموظفون المدربون يكونون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات.
5. التدريب يساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين.
6. التدريب المتنوع يزيد من تحفيز الموظفين.
7. المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تتمتع ببيئة عمل إيجابية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى لـ John Smith بعنوان **The Impact of Training on Employee Performance** ،

رسالة دكتوراه قدمت في جامعة هارفارد عام 2016.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: هل يساهم التدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل تأثير التدريب المستمر على أداء الموظفين، بما في ذلك تحسين مهاراتهم، زيادة الإنتاجية، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. كما هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تقليل الأخطاء في مكان العمل وتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال التدريب المستمر. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. التدريب المنتظم يحسن بشكل كبير مهارات الموظفين.
2. زيادة الإنتاجية بين الموظفين المدربين.
3. تحسين القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.
4. تقليل الأخطاء في مكان العمل.
5. تحسين العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

الدراسة الثانية لـ Maria Johnson بعنوان **Training and Development as a Tool for**

Improving Employee Skills، رسالة ماجستير قدمت في جامعة ستانفورد عام 2017.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: كيف يؤثر التدريب على مستوى مهارات الموظفين؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين مهارات الموظفين، واستكشاف العلاقة بين التدريب وكفاءة الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التدريب على رضا الموظفين وتقليل معدلات دورانهم، وكذلك تأثيره على الأداء العام للشركات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تؤدي برامج التدريب إلى تحسين المهارات.
2. توجد علاقة إيجابية بين التدريب وكفاءة الموظفين.
3. الموظفون الذين يتلقون التدريب يظهرون رضا وظيفياً أعلى.
4. التدريب يقلل من معدلات دوران الموظفين.
5. الشركات التي تمتلك برامج تدريب قوية تحقق أداءً أفضل بشكل عام.

الدراسة الثالثة لـ Susan Brown بعنوان **The Role of Training in Enhancing**

Organizational Performance، مقالة نشرت في مجلة السلوك التنظيمي عام 2018.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء التنظيمي؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير برامج التدريب على الأداء التنظيمي، واستكشاف كيفية مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب في زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وتعزيز معدلات الابتكار، وتحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أفضل. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء التنظيمي.
2. يساهم الموظفون المدربون بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة.
3. يزيد التدريب من مشاركة الموظفين وتحفيزهم.
4. معدلات الابتكار أعلى في الشركات التي تستثمر في التدريب.
5. رضا العملاء أفضل بسبب تحسين تقديم الخدمات.

الدراسة الرابعة لـ David Lee بعنوان **The Effect of Leadership Training on Managerial**

Competence، رسالة دكتوراه قدمت في جامعة كاليفورنيا، بيركلي عام 2019.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: هل يساهم التدريب القيادي في تحسين كفاءة الإدارة؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير التدريب القيادي على كفاءة الإدارة، واستكشاف كيفية تعزيز مهارات اتخاذ القرار، وزيادة الثقة والفعالية بين المديرين من خلال برامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب القيادي في تحسين إدارة الفرق وحل النزاعات، وتعزيز التفكير الاستراتيجي، وكيفية استفادة المنظمات من القيادة الأقوى. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. التدريب القيادي يعزز مهارات اتخاذ القرار.
2. يظهر المديرون المدربون ثقة وفعالية أعلى.
3. تحسين إدارة الفرق وحل النزاعات.
4. التدريب القيادي يعزز التفكير الاستراتيجي.
5. تستفيد المنظمات من القيادة الأقوى.

الدراسة الخامسة لـ Emily Davis بعنوان **Training and Employee Satisfaction: An**

Empirical Study، كتاب نشر عن دار روتليدج عام 2020.

تمحورت الدراسة حول السؤال الإشكالي التالي: كيف يؤثر التدريب على رضا الموظفين؟ وكان الهدف من الدراسة هو تحليل وتقييم تأثير البرامج التدريبية المنتظمة والمتنوعة على رضا الموظفين، واستكشاف كيفية مساهمة التدريب في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الولاء والالتزام بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى فهم دور التدريب في تقليل الضغط وتحسين التوازن بين العمل والحياة، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين،

وتعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء، وتحسين الثقافة التنظيمية من خلال مبادرات التعلم المستمر وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الموظفون الذين يتلقون تدريبًا منتظمًا يظهرون رضا وظيفيًا أعلى.
2. تساهم برامج التدريب في إيجاد بيئة عمل إيجابية.
3. زيادة الولاء والالتزام من الموظفين المدربين.
4. التدريب يقلل من الضغط ويحسن التوازن بين العمل والحياة.
5. معدلات الاحتفاظ أعلى في الشركات التي تعطي أولوية للتدريب.
6. التدريب يعزز من شعور الموظفين بالقيمة والانتماء.
7. تحسين الثقافة التنظيمية من خلال مبادرات التعلم المستمر

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضا لدراسات السابقة لأحد متغيري الدراسة كلاهما أو معا وفق ما توفر إلينا من بحوث وتنوع البيئة التي أجريت فيها الدراسات تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

جدول مقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

العنوان	المؤلف	تاريخ النشر	نوع الدراسة	الجامعة/الناشر	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دور التدريب في تعزيز الابتكار في العمل	خالد إبراهيم	2017	رسالة ماجستير	جامعة القاهرة	-التدريب يعزز الابتكار والأداء.	-ركزت على الابتكار في بيئة العمل.
أثر التدريب على تطوير القيادة الإدارية	سعيد علي	2018	مقالة علمية	جامعة عين شمس	-التدريب يعزز مهارات القيادة.	-ركزت على القيادة الإدارية.
تأثير التدريب على تنمية المهارات الوظيفية للعاملين	أحمد عبد الله	2019	رسالة دكتوراه	جامعة الإسكندرية	-التدريب يحسن مهارات العاملين ويقلل الأخطاء.	-ركزت على المهارات الوظيفية.
دور التدريب في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	إيلي محمد	2020	مقالة علمية	جامعة عين شمس	-التدريب يعزز الأداء المؤسسي.	-ركزت على الأداء المؤسسي.
التدريب كوسيلة لتحسين رضا الموظفين	نورا حسن	2021	كتاب	دار الفكر العربي	-التدريب يزيد رضا الموظفين.	-ركزت على رضا الموظفين.
The Impact of Training on Employee Performance	John Smith	2016	رسالة دكتوراه	جامعة هارفارد	-التدريب المنتظم يعزز الأداء ويقلل	-ركزت على الأداء العام

العنوان	المؤلف	تاريخ النشر	نوع الدراسة	الجامعة/الناشر	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
					الأخطاء.	للموظفين.
Training and Development as a Tool for Improving Employee Skills	Maria Johnson	2017	رسالة ماجستير	جامعة ستانفورد	-التدريب يحسن مهارات الموظفين ويقلل من دورانهم.	-ركزت على كفاءة الموظفين العامة.
The Role of Training in Enhancing Organizational Performance	Susan Brown	2018	مقالة علمية	مجلة السلوك التنظيمي	-التدريب يحسن الأداء التنظيمي ويعزز الابتكار.	-ركزت على الأداء التنظيمي.
The Effect of Leadership Training on Managerial Competence	David Lee	2019	رسالة دكتوراه	جامعة كاليفورنيا، بيركلي	-التدريب يعزز مهارات القيادة والإدارة.	-ركزت على كفاءة الإدارة.
Training and Employee Satisfaction: An Empirical Study	Emily Davis	2020	كتاب	روتليدج	-التدريب يزيد رضا الموظفين ويحسن بيئة العمل.	-ركزت على رضا الموظفين.

أوجه التشابه:

1. جميع الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، تؤكد على أهمية التدريب في تحسين مهارات الموظفين وأدائهم.
2. تشير معظم الدراسات إلى أن التدريب يعزز التعاون بين الموظفين ويقلل من معدلات دوران الموظفين.
3. التدريب يُعتبر عنصرًا هامًا في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

أوجه الاختلاف:

1. بعض الدراسات ركزت على الابتكار والأداء الوظيفي.
2. بعضها ركز على الأداء التنظيمي والإداري.
3. بعضها ركز على رضا الموظفين بشكل خاص.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لعينة من عمال
مؤسسات الجماعات المحلية

الفصل الثاني: دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسات الجماعات المحلية

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من مؤسسة الجماعات المحلية بورقلة، عن طريق توزيع استمارة الاستبيان وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الجامعات المحلية بورقلة وفي بلدية ورقلة كونها الفئة الأكبر التي تم إجراء العينة الدراسة عليها نظرا لاستجابة العينة على الفور.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولا: التعريف بمؤسسات الجماعات المحلية

تم اختيار العينة بناء على ما تفق مع متطلبات الدراسة وقد اخترنا الجماعات المحلية بمختلف مؤسساتها وخاصة بلدية ورقلة التي تم بها التجاوب فيها معنا في فترة الدراسة.

✓ الجماعات المحلية وما هو الإطار القانوني الذي ينظمها:

هي التنظيم الإداري للدولة، والهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة التي تنشأ عنها وفي أغلب الأحيان يكون القطاع الخاص غير قادر أو يرفض تلبيتها بسبب قلة العائد أو طول المدة أجاها، من هذا المنظور، المجتمعات المحلية هي تعبير جغرافي محدد إقليميا، مجموعة سكان محددون عددياً ووحدة إدارية مصغرة للدولة الأمتل لتحقيق الأهداف المركزية وأوكل إليها عدد من الصلاحيات التي تراعي اتساع واتساع المهام المركزية المستوى المحلي من جهة، وتزايد حجم الاحتياجات العامة المحلية للمنطقة من جهة أخرى.

عُرفت المجتمعات المحلية أيضاً بأنها وحدات مدنية مستقلة لها أصلها الخاص وتمثل إيراداتها الخاصة حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن وتلعب الدور الأبرز . وأهمها مجالات التنمية وتوفير خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية وقد اتفقت الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية على ذلك وتحديد الإدارة المحلية على أساس ما يلي:

- التقسيم الجيو سياسي لدولة موحدة بسيطة تحت مستوى الدولة الجمهورية أو المقاطعة في الاتحاد المركب.
- حضور الهيئات المنتخبة من أبناء الوحدة المحلية إما عن طريق انتخابات تشملهم جميعا أعضاؤها أو تحتوي على أكثر منهم، أو يتم اختيارهم محليا من قبل الإدارة المركزية بهدف إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية وتكون لها الشخصية الاعتبارية مؤسسة مالية مستقلة وهيئاتها المحلية الخاصة بها.
- الرقابة أو الوصاية من قبل السلطة المركزية التي تشرف على هذه الهيئات المحلية.

✓ خصائص الجماعات المحلية:

وتتميز الجماعات المحلية بالعديد من الخصائص، منها:

- اللامركزية: من أهم ما يميز المجموعات المحلية هي اللامركزية بكافة أنواعها اللامركزية الإدارية، اللامركزية الوظيفية، اللامركزية الاقتصادية، ويعني توزيع المهام بين السلطات المركزية والمرافق اللامركزية البلدية والولائية وتبعيتها دائما تحت إشراف السلطات المركزية.
- الاستقلال المالي: حيث تتمتع الوحدات المحلية باستقلال مالي لغرض ما تقوم بتشغيل وتجهيز مرافقها المحلية المختلفة بما يلي ويجسد مختلف متطلبات المواطنين برامج وخطط التطوير وتحسين الأوضاع المختلفة.
- الشخصية الاعتبارية: هي اكتساب المنظمة أو المؤسسة الأهلية القانونية ولها حقوق وعليها واجبات مثلها مثل الأفراد العاديين. لديها مسؤولية مالية وتؤدي واجبات مختلفة المناصب التي يسمح بها القانون.
- الاستقلال الإداري: ويعني حصول البلدية والدولة على الحق والاستقلال في ذلك القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تقوم بها الإدارات المحلية الموجودة في الأصل، كان يعني توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية والإدارات اللامركزية.

✓ مهام الجماعات المحلية:

- تتمتع المجموعات المحلية بصلاحيات واسعة وتخصص في جميع قطاعات النشاط قطاعات الشباب والرياضة والزراعة والصحة والسياحة والنقل والعمل والتدريب المهني، التعليم والصناعة والطاقة والمياه والتخطيط العمراني والتنمية والحماية والترويج للخدمات الاجتماعية لبعض فئات الموانئ والمرافق الثقافية والتجارية والبريدية والاتصالات التعليم الأساسي، والشؤون الدينية والأوقاف، والإسكان، والحراجة، والإصلاح الزراعي. ومن أبرز مهامها:
- المحافظة على الممتلكات: وتتمثل هذه المحافظة بالمرافق الإدارية التعليمية. المرافق الثقافية والمرافق الأساسية والسدود والشبكات المختلفة التي تتطلب جهدا واحدا للصيانة والتجديد والإصلاح والحماية والمعدات العامة. نحن نساعد الجميع في ذلك المنشآت والخطط المبرمجة التي تهدف إلى التنمية المحلية في كافة المجالات ويؤثر على الحياة اليومية الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية للميناء.

- المحيط والتحضر: القيام بكافة الأعمال التي تساهم في تعزيز نظافة المحيط جمع الأوساخ وتنظيف الأحياء وتزيينها ومكافحة الأمراض المنقولة سواء عبر الإنترنت سكب الماء أو الحيوانات، ومكافحة التلوث، وحماية البيئة، وفرض احترام القواعد بناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصلية والاستفادة من المخططات جمال التغيير والبناء والمحيط والتحضر من المهام التي تعبر عن ذلك سلطة الدولة ومصادقية المجتمعات المحلية .

ثانيا : الجماعات المحلية لورقلة

ورقلة هي أحد أهم الولايات الجزائرية لامتدادها التاريخي فهي أحد أهم المدن في أول دولة إسلامية في المغرب العربي وكانت المدينة وقتها تسمى «واركلان» لتتغير لكنة نطقها بالبربرية الآن بـ«وارجن» أي بمعنى الرجل الحر قديما حيث جمع سكانها الذين عمرو مدينة واركلان أحد قصورها الصحراوية ثروة كبيرة من خلال الخط التجاري الذي نشطه مع أفريقيا العميقة، وثانيا لأنها مصدر الثروة البترولية للجزائر وسميت مدينة ورقلة حديثا والتي سكنت منذ فجر التاريخ وشكلت العاصمة الإقليمية للجنوب الشرقي منذ الفترة العثمانية.

سميت ولاية الواحات إبان الاستقلال وضمت جميع مدن الجنوب الشرقي من الأغواط شمالا إلى تمنراست جنوبا لتكتفي بعد التقسيم الإداري لعام 1984 بثلاث مدن كبرى هي ورقلة عاصمة الولاية وحاسي مسعود القطب الصناعي. تبعد عن العاصمة الجزائرية ب 820 كلم، ولا زالت آثارها القديمة والتاريخية راسخة في سكانها حيث تلمس الصبغة المتأصلة لثرائها بمجرد زيارة القصر العتيق الذي يتوسط المدينة المصنف ضمن التراث العالمي ومن خلال زيار قصورها الستة.

تتألف ولاية ورقلة من 5 دوائر توزع على 8 بلديات موزعة كما يلي:

الدائرة ورقلة البلديات الرويسات – ورقلة

الدائرة أنقوسة البلديات أنقوسة

الدائرة حاسي مسعود البلديات حاسي مسعود

الدائرة سيدي خويلد البلديات سيدي خويلد – عين البيضاء – حاسي بن عبد الله

الدائرة البرمة البلديات البرمة

✓ التعريف بالبلدية:

تقع بلدية ورقلة في الجنوب الشرقي للبلاد وبالتحديد شمال خط العرض 32 درجة وشرق خط الطول 5 درجة وترتفع على مستوى البحر بـ: 135 م يحدها شمالاً بلدية أنقوسة وجنوباً بلدية الرويسات وشرقاً بلديتي عين البيضاء وسيدي خويلد وغرباً بلدية زلفانة وهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 287 كم² من المساحة الإجمالية لإقليم الولاية كما أنها بلدية عاصمة الولاية ، وقد تم إنشاؤها في شهر أبريل سنة 1931 إبان الاحتلال الفرنسي وهي موقع هام يبرز كقاعدة إنطلاق من الشمال باتجاه الجنوب ، وزادها موضعها المنبسط والملائم الذي يمثل إمتداد السهول الرملية المحاطة بغابات النخيل المنتج والذي يقلل من المؤثرات الجوية على تراب البلدية إضافة إلى وجود طرق هامة تخترق البلدية باتجاه الشمال والجنوب والغرب (الطريق الوطني رقم: 03 ورقم: 49) أكسبها موضعا هاما في الحركة والتبادل.

تُعرف البلدية حسب المواد 1، 2، 3 من قانون البلدية رقم : 10.11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب قانون ، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. وهي تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

✓ شرح الهيكل التنظيمي للبلدية:

وفقا للمادة 15 من قانون البلدية تتوفر البلدية على:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي.
 - هيئة تنفيذية: يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.
 - إدارة: ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- وتتم هيكله مناصب العمل في البلدية حسب مداولة للمجلس الشعبي البلدي وقد تم وضع مخطط هيكل تنظيمي للمناصب العليا لبلدية ورقلة في المداولة جلسة رقم: 25 بتاريخ: 2001/06/24 وعدلت هذه المداولة في جلسة رقم: 07 بتاريخ: 2002/01/19 وعدلت مرة أخرى في جلسة رقم: 97 بتاريخ: 2007/10/31 وقد حددت المناصب كالتالي:

- 04 مديريات.

- 16 مصلحة.

- 30 مكتب.

- 52 فرع.

✓ المديریات والمصالح:

نتكلم أولاً عن الكتابة العامة وهي مكتب الأمين العام وهو يشرف على مصلحتين بصفة مباشرة هما مصلحة العلاقات الخارجية والتوثيق والإحصاء ومصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي.

(1) **مصلحة العلاقات الخارجية والتوثيق والإحصاء:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة ودراسة البريد والتوثيق والإحصاء والعلاقات الخارجية للبلدية.

(2) **مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي:** تهتم هذه المصلحة بكل مداوات ولجان المجلس الشعبي البلدي وتسيير واستغلال الأرشيف وحجز المداوات وتسجيل القرارات والمقررات في السجلات الخاصة بذلك وتطوير الوسائل المعلوماتية.

يحتوي الهيكل التنظيمي على أربع مديريات بمصالحها وهي كالتالي:

أولاً: مديرية الإدارة والشؤون الاقتصادية والصفقات: تحتوي على أربعة مصالح يديرها مدير وهو الذي يشرف على التسيير والتنشيط والتنسيق بين المصالح التابعة للمديرية وهي كالتالي:

(1) **مصلحة المستخدمين والتكوين:** وهي المصلحة المعنية بشؤون الموظفين من كل النواحي (التعيين-الترقية-الترسيم-التأديب-العطل... إلخ وكل الأمور التي تخص الموظف وحركته)

(2) **مصلحة الشؤون المالية:** هي المصلحة المعنية بكل العمليات المالية التي تخص البلدية (أجور الموظفين- أجور النواب والأعضاء الملحقين بالبلدية - فواتير المقاولين- الجمعيات... إلخ وكل العمليات المحاسبية للبلدية)

(3) **مصلحة الشؤون الاقتصادية:** وهي المعنية بالنشاط الاقتصادي والفلاحي للبلدية وتسيير هذه الممتلكات من حيث متابعة عقود الإيجار وتحصيل إيرادات الممتلكات.

(4) **مصلحة الصفقات والاستثمار:** هي المصلحة المعنية بالصفقات التي تعقدتها البلدية وإعداد عقودها وبرمجتها ومتابعة إنجازها.

ثانياً: مديرية التعمير والهندسة ومتابعة الأشغال: تحتوي على مصلحتين يديرهما مدير وهما كالآتي:

(1) مصلحة التعمير والهندسة: وهي التي تهتم بالتعمير والشؤون العقارية وإعداد الرخص وتسليمها والدراسات الهندسية ومتابعة المخططات.

(2) مصلحة مراقبة ومتابعة الأشغال: تهتم هذه المصلحة بمتابعة أشغال الطرقات وشبكات الري والتطهير وأشغال البناء والتهيئة العمرانية .

ثالثاً: مديرية التجهيز والصيانة: تحتوي هذه المديرية على أربعة مصالح يديرها مدير ويشرف على التنسيق بينها وتنشيطها وهي كالآتي:

(1) مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بتسيير المخازن وورشات التجارة والدهن والميكانيك والتلحيم وصيانة بناءات البلدية وحراسة منشآتها .

(2) مصلحة تسيير حظائر البلدية: تقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة العتاد المتحرك وحظيرة النقل.

(3) مصلحة الإنارة العمومية وصيانة الطرقات: تهتم هذه المصلحة بصيانة الطرقات وصيانة شبكة الإنارة العمومية.

(4) مصلحة صيانة الشبكات: تهتم هذه المصلحة بالنظافة العمومية والصيانة من حيث جمع النفايات المنزلية والقمامات وصيانة شبكة التطهير وصيانة المساحات الخضراء .

رابعاً: مديرية التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية: تحتوي هذه المديرية على أربعة مصالح ينسق بينها مدير وهي كالآتي:

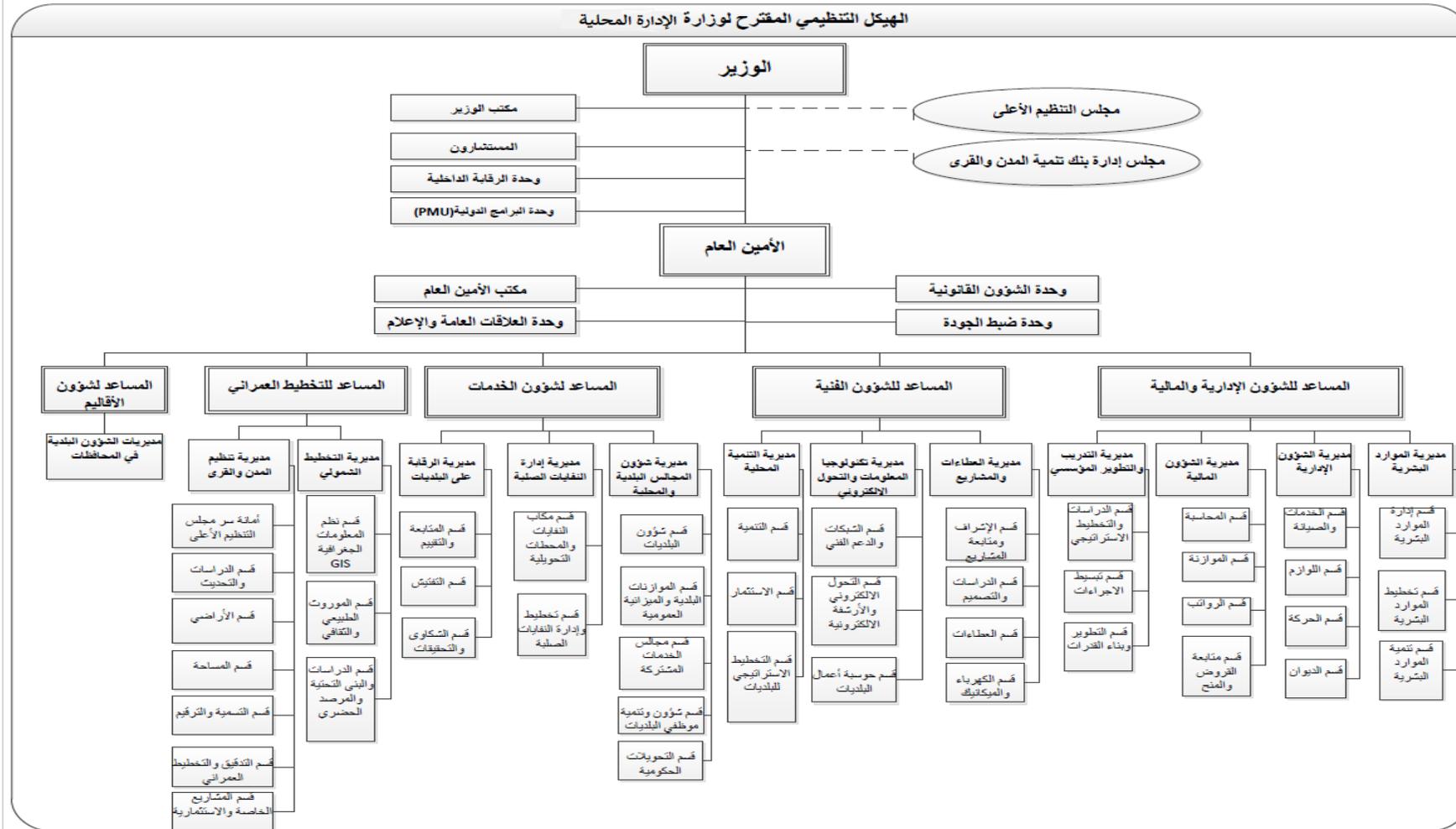
(1) مصلحة المنازعات: تهتم هذه المصلحة بمتابعة القضايا النزاعية وتنفيذها.

(2) مصلحة التنظيم: تهتم هذه المصلحة بالمواطنين من حيث استخراج وثائق الحالة المدنية والإدارة العامة لانشغالهم واستفساراتهم وكذلك الانتخابات وإحصاء السكان والخدمة الوطنية.

(3) مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تهتم هذه المصلحة بالشؤون الاجتماعية للمواطنين من حيث السكن والتمهين والنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية.

(4) مصلحة حماية البيئة وحفظ الصحة: تهتم هذه المصلحة بحماية البيئة وحفظ صحة سكان البلدية.

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة الإدارة المحلية



المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة:

يتضمن هذا المطلب الطريقة المعتمدة في الدراسة التطبيقية، بما فيها تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

أولاً: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

✓ المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان والمقابلة من أجل جمع البيانات.

✓ الاستبيان الخاص بعينة البحث:

تعتبر الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث. ويجب عند تصميم الاستبيان مراعاة بعض الشروط للتأكد من دقة النتائج وصحتها. يقوم الباحث في التحليل الإحصائي بإنشاء أسئلة استبائيته حول موضوع الدراسة ليقوم الأفراد موضوع البحث بالإجابة عليها، ومن ثم يقوم الباحث بجمع المعلومات من خلال هذه الإجابات.

حيث تضمن هذا الاستبيان لهذه الدراسة ثلاثة محاور:

المحور الأول: المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظف والذي تحتوي على متغير الجنس والعمر والخبرة في العمل ومجال العمل.

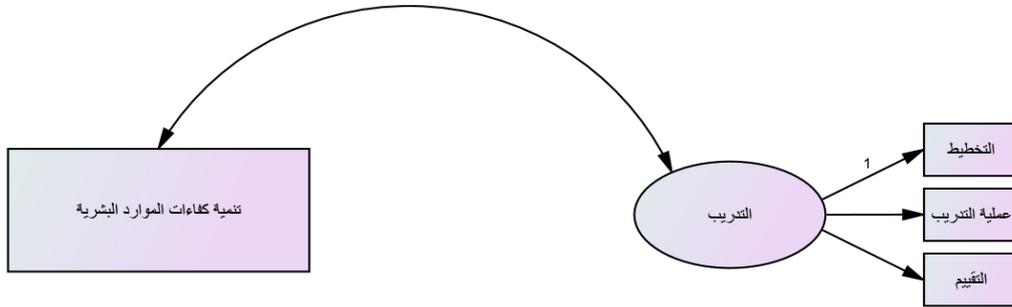
المحور الثاني: خصص هذا المحور لدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في التدريب والذي تضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في: التخطيط لتدريب وقد قسم إلى 4 فقرات خاصة بالبعد، أما بالنسبة للثاني فقد تمثلت في عملية التدريب ويندرج فيه 5 فقرات، أما عن البعد الثالث والأخير فقد تمثلت في بعد تقييم التدريب وقد تم إدراج 3 فقرات خاصة بهذا البعد.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور 10 عبارات خاصة بتنمية كفاءات الموارد البشرية والتي تضمنت عبارات خاصة بأثر التدريب على تنمية الكفاءات البشرية ومدى التطور الذي لحق بعمال المؤسسة بعد الخضوع للعمليات التدريبية.

ثانيا: تحديد المتغيرات، قياسها وطريقة جمعها

أما عن طريقة جمع متغيرات الدراسة وتحديدتها فقد تم الاعتماد على دراسات سابقة في مجال التدريب، ودراسات سابقة أخرى في مجال تنمية الموارد البشرية. ويعتبر التدريب المتغير المستقل الذي من خلالها يمكننا قياس التدريب بالبلدية، وقد تضمنت المتغيرات المستقلة التالية التخطيط، عملية التدريب، والتقييم. ويعتبر تنمية كفاءات الموارد البشرية المتغير التابع. والشكل التالي يوضح العلاقة الذي نحن بصدد دراستها واختبارها، ومعرفة الدور الذي يساهم به التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية.

شكل بياني رقم 2-2 تحديد متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الطالبان بناء على برنامج الأموس 24

ثالثا: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، من خلال برنامج SPSS لتقييم دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسات الجماعات المحلية بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العمال لدى محل الدراسة.

أ- الأسلوب الإحصائي المستخدم: للوقوف على مدى توفر المتطلبات المذكورة ومعرفتها فإننا قمنا باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، الذي من خلاله تم حصر رأي الباحثين بشكل صريح بناء على موافقتهم أو مستوى اختلافهم. مما يسمح هذا المقياس بتحديد مستوى الاتفاق أو الخلاف بين المستجيبين. حيث يفترض مقياس

ليكرت أن قوة التجربة وشدتها خطية. لذلك ينتقل من اتفاق كامل إلى خلاف كامل، بافتراض أنه يمكن قياس المواقف.¹⁵

جدول رقم 2-1 قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
(2.34-3)	(1.67 – 2.33)	(1 – 1.66)

المصدر اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

ب-الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات

للإجابة على الاشكالية المطروحة، ولاختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة أو انتفائها، قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS v 27¹⁶ ، وبما أن مقياس ليكرت يعد مقياسا رتبيا (Ordinal) حسب كثير من المختصين الإحصائيين منهم: مايكل ر. هارويل في جامعة مينيسوتا، وجويدو جي جاتي - المركز الطبي - بجامعة بيتسبرغ (Michael R. Harwell University of Minnesota; & Guido G. Gatti University of Pittsburgh Medical Center) في مقالة نشرت سنة 2001 في مجلة مراجعة البحوث التربوية بعنوان " إعادة تحجيم البيانات الترتيبية إلى بيانات الفاصل الزمني في البحوث التربوية" Rescaling in Educational Research Ordinal Data to Interval Data¹⁷ ومقالة نشرت في مجلة التعليم الطبي العالي، ديسمبر 2013 العدد 542 بعنوان "تحليل وتفسير البيانات من مقاييس نوع ليكرت" لـ غيل إم سوليفان (Gail M. Sullivan)، وأنتوني آر أرتينو جونيور (Anthony R. Artino Jr)¹⁸ ، ومنهم الإحصائي " جيف نورمان" من جامعة ماكماستر بكندا في مقالة نشرت في 10 يناير 2010 بعنوان "مقاييس ليكرت ومستويات القياس و"قوانين" الإحصاء" "laws" Of Likert scales, levels of measurement and the "statistics"¹⁹ . وبنا على ذلك نجد العالم الإحصائي الأمريكي " ستانلي سميث ستيفنز" Stanley

¹⁵ Academic Research :What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages,

<https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit: Saturday, May 27, 2023- 06 :40 :38

¹⁶ Statistical Package for the Social Sciences

¹⁷ Review of Educational Research Spring 2001, Vol. 71, No. 1, pp. 105–131

¹⁸ Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales 542 Journal of Graduate Medical Education, December 2013

¹⁹ Geoff Norman ,“Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics” p 4; McMaster University, 1200 Main St. W., Hamilton, ON L8N3Z5, Canada

Smith Stevens" في مقالة نشرت في 7 جوان 1946، بجامعة هارفارد، بعنوان " العلوم في نظرية موازين القياس " " On the Theory of Scales of Measurement SCIENC " ²⁰ يذكر أن المستوى الرتيبي (Ordinal) لقياسه يستخدم الوسيط " Median " والنسب المئوية " Percentiles " في وصف البيانات الرتيبية. ويستخدم المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard deviation) في حالة التعامل مع الدرجات الكلية.

تُستخدم عناصر ليكرت لقياس اتجاهات المستجيبين تجاه سؤال أو عبارة معينة. لتحليل البيانات عادة ما يتم ترميزها على أنها بيانات من نوع ليكرت هي بيانات ترتيبية، أي أنه يمكننا فقط أن نقول أن درجة واحدة أعلى من الأخرى، وليس المسافة بين النقاط. ²¹

كما تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. عن طريق استخدام اختبار كلومقروف سمينروف للتوزيع الطبيعي للبيانات. والذي على أساسه يتم تحديد الاختبارات الإحصائية المعلمية إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والاختبارات الإحصائية اللامعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما هي مبينة أدناه:

- استخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، للوقوف على الفروقات الإحصائية؛
- استخدام اختبار ولوكوسن للعينات المستقلة للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
- استخدام اختبار مان وينتي لدراسة الفروقات البعدية بين المتوسطات؛
- استخدام اختبار كوركسال للدراسة الفروقات بين المتوسطات في البيانات اللامعلمية؛
- استخدام معامل الارتباط سييرمان أو معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛
- كما قمنا باستخدام برنامج الإكسيل نسخة 2019، في رسم الجداول وتمثيلها بيانياً.

ج- توزيع الاستبانة في مجتمع الدراسة

وقد تم توزيع الاستبانة لقياس دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية، حيث تم توزيع 60 استمارة واسترجاعها بالكامل. ولم يتم استبعاد أي منها واعتمادها في الدراسة.

²⁰ Stanley Smith Stevens, "SCIENC On the Theory of Scales of Measurement", Vol. 103, No. 2684, H Harvard University.

²¹A research paper on Likert scale published by University of St Andrews Scotland's.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: عرض النتائج الإحصائية

الفرع الأول: عرض النتائج الإحصائية (الثبات، وصدق الاتساق الداخلي)

أ- ثبات أداة الدراسة

جدول 2-2 معامل ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
22	0,853

إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS 27

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0,853) أي نسبة 85,3% لإجمالي عبارات الاستبيان.²²

وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein)⁽²³⁾ الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

موثوقية وثبات أداة قياس أبعاد ومحاور الدراسة

جدول رقم 2-3: إحصائية الثبات والموثوقية -معامل ألفا كرونباخ- لمحاور الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	العدد الكلي لفقرات الاستبانة
المحور الأول: التدريب	0,776	12 فقرة
المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية	0,805	10 فقرات
ثبات الدراسة	0,853	22 فقرة

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

انظر الملحق رقم 23

²³ Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994: 264-265

التحليل:

كانت نتائج قيم ثبات معامل ألفا كرو نباخ للمحور الأول للتدريب بعدد عباراته الاثني عشر (12)، تقدر بـ 0,776 أي بمعدل 77,6%، وهي قيمة تعتبر جيدة وتشير إلى مستوى مقبول من الموثوقية الداخلية. بالنسبة للمحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية: كانت نتائج قيم ثبات معامل ألفا كرو نباخ تقدر بـ 0,805 أي بمعدل 80,5%، وهي قيمة تعتبر جيدة وتشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية الداخلية. وفق مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein).

وبشكل عام فإن ثبات أداة القياس تتمتع بموثوقية ممتازة وفق معامل الثبات ألفا كرو نباخ هي 0,853، أي بنسبة 85,3%، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية الداخلية لهذه الدراسة.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للتدريب:

يعتمد الاتساق الداخلي على دراسة الارتباطات بين العبارات في كل بعد أو محور في أداة الدراسة، وأظهرت النتائج التالية:

جدول رقم 2-4 الارتباط الداخلي بين العبارات للمحور الأول

N of Items عدد العبارات	Variance التباين	Range المدى	Mean المتوسط	الاختبار الاحصائي للاتساق الداخلي
12	0,045	0,885	0,235	Inter-Item Corrélations الارتباط الداخلي بين العناصر

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، والنتائج المتحصل عليها من مخرجات البرنامج SPSS، تبين أن قيمة متوسط "Mean" الارتباطات الداخلية بين عبارات المقياس في المحور الأول تقدر بـ 0,235 وهي قيمة مقبولة للاتساق الداخلي لأداة القياس، حيث أنها تقع في مجال ونطاق القبول وهو محصور بين [0,15-0,50]²⁴، وهي مؤشر على صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس. وتشير قيمة التباين المقدرة بـ 0,045 إلى مقدار التشتت أو التباين بين العناصر في أداة القياس للمحور الأول، وهي منخفضة، حيث أنه عندما تكون قيمة التباين منخفضة، فهي

²⁴ FSSE faculty survey of student engagement; "Internal Consistency Reliability" p 1

تشير إلى وجود تباين معتدل بين العناصر. وهذا يعني أن العناصر في أداة القياس تتسق وتترابط فيما بينها بشكل مقبول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية:

جدول رقم 2-4 الارتباط الداخلي بين العبارات للمحور الثاني

N of Items عدد العبارات	Variance التباين	Range المدى	Mean المتوسط	الاختبار الاحصائي للاتساق الداخلي
10	0,033	0,720	0,282	Inter-Item Corrélations الارتباط الداخلي بين العناصر

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، والنتائج المتحصل عليها من مخرجات البرنامج SPSS، تبين أن قيمة متوسط "Mean" الارتباطات الداخلية بين عبارات المقياس في المحور الثاني تقدر بـ 0,282 وهي قيمة مقبولة للاتساق الداخلي لأداة القياس، حيث أنها تقع في مجال ونطاق القبول وهو محصور بين [0,15-0,50]²⁵، وهي مؤشر على صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس. وتشير قيمة التباين المقدر بـ 0,033 إلى مقدار التشتت أو التباين بين العناصر في أداة القياس للمحور الأول، وهي منخفضة، حيث أنه عندما تكون قيمة التباين منخفضة، فهي تشير إلى وجود تباين معتدل بين العناصر. وهذا يعني أن العناصر في أداة القياس تتسق وتترابط فيما بينها بشكل مقبول.

الفرع الثاني: نتائج تحليل عينة الدراسة

أولا التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

1- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الجنس

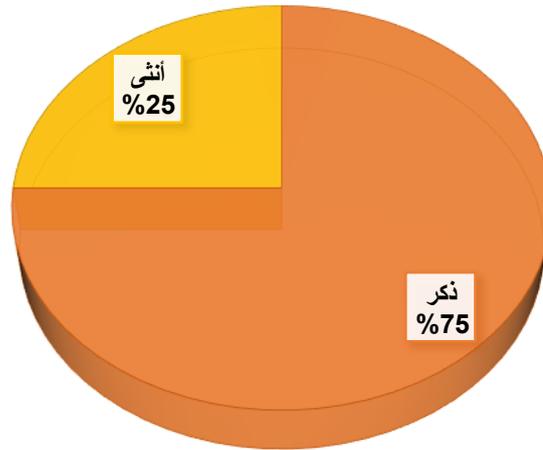
جدول رقم 2 - 5 توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	العينة
75 %	45	ذكر
25%	15	أنثى

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

²⁵ FSSE faculty survey of student engagement; "Internal Consistency Reliability" p 1

الشكل البياني رقم 2-3 توزيع العينة حسب الجنس



المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

يوضح الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع العينة حسب الجنس، حيث يُظهر عدد الذكور والإناث ونسبتهم في العينة الإجمالية. فنسبة الذكور 75% من مجموع العينة. ونسبة الإناث 25% من مجموع العينة. وهي تعكس توزيع الجنسين في العينة المدروسة، حيث أنه يُمكننا استخدام هذه البيانات لفهم توزيع النوع الاجتماعي في العينة ولاتخاذ القرارات اللاحقة بناءً على هذه البيانات. لا سيما عند دراسة الفروق الإحصائية بين الجنسين.

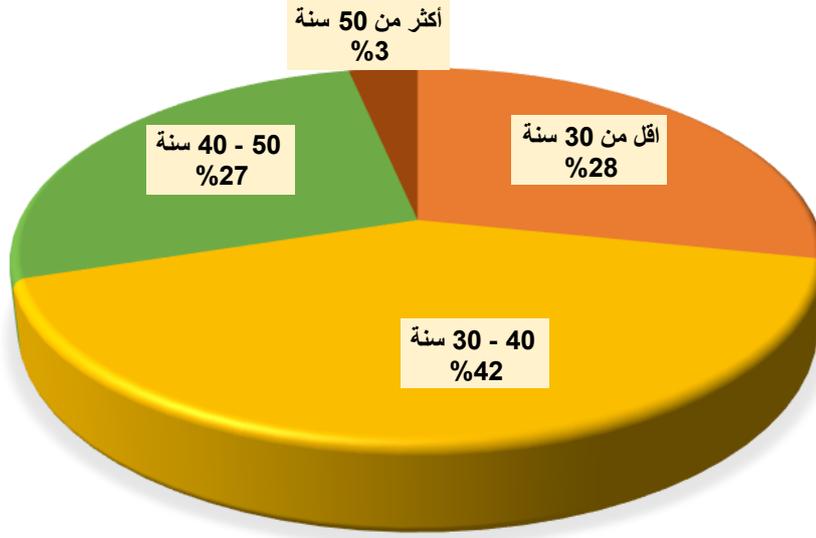
2- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير العمر

جدول رقم 2 - 6 توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
28,3%	17	أقل من 30 سنة
41,7%	25	30 - 40 سنة
26,7%	16	40 - 50 سنة
3,3%	2	أكثر من 50 سنة

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

الشكل البياني رقم 2-4 توزيع العينة حسب العمر



المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه فإن النتائج تظهر أن الفئة العمرية 30 - 40 سنة هي الفئة الأكبر تمثيلاً، نسبة تقارب 42% في العينة. يمكن تفسير ذلك بأن معظم العمال في هذه الفئة يكونون في ذروة حياتهم المهنية. لديهم الخبرة اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، وربما يتمتعون بالاستقرار الوظيفي. هؤلاء العمال قد يكونون مسؤولين عن مناصب إدارية أو تقنية تتطلب خبرة عملية وقراراً ثابتاً. كما تظهر النتائج أن هناك توازن جيد بين الفئات العمرية الشابة (أقل من 30 سنة) والفئات المتوسطة (40 - 50 سنة)، حيث بلغت النسبة 28% بينما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة هي الأقل تمثيلاً حيث بلغت نسبة 3%.

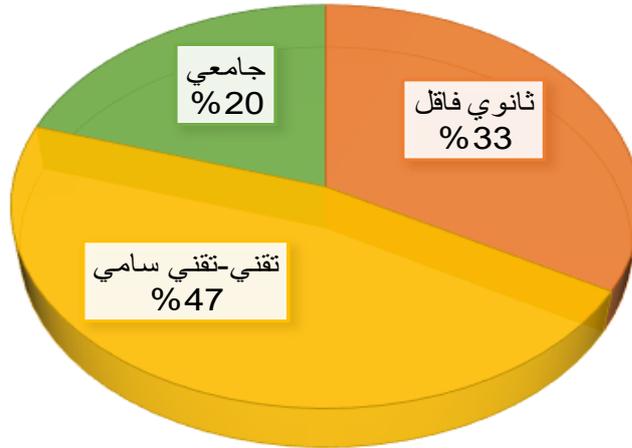
3- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير مستوى التعليم

جدول رقم 2 - 6 توزيع العينة حسب مستوى التعليم

النسبة %	التكرار	مستوى التعليم
33,3%	20	ثانوي فاقل
46,7%	28	تقني-تقني سامي
20,0%	12	جامعي

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

الشكل البياني 2-5 توزيع العينة حسب مستوى التعليم



المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه فإن النتائج تظهر أن مستوى التعليم تقني-تقني سامي يمثل النسبة الأكبر حيث بلغت (46.7%) وهذا المستوى هو الأكثر شيوعاً بين العمال في البلدية. ويشير ذلك إلى أن العديد من الوظائف تتطلب مهارات تقنية متخصصة. كما تظهر النتائج أن مستوى التعليم ثانوي فأقل يمثل نسبة معتبرة حيث بلغت (33.3%) وهذه الفئة تمثل ثلث العمال، مما يدل على وجود عدد كبير من الوظائف التي لا تتطلب تعليماً عالياً. يمكن أن تكون هذه الوظائف في مجالات مثل الخدمات العامة، أو المناصب الإدارية البسيطة. هذا يشير إلى أن البلدية توفر فرص عمل لمختلف مستويات التعليم، مما يدعم الاقتصاد المحلي ويوفر فرص عمل للمجتمع. ويمثل مستوى التعليم الجامعي نسبة (20%) من حجم العينة وهذه الفئة هي الأقل تمثيلاً، مما يعكس أن الوظائف التي تتطلب تعليماً جامعياً هي الأقل عدداً. وقد يشير ذلك إلى أن هناك عدداً محدوداً من المناصب الإدارية أو التخصصية التي تتطلب درجة جامعية، أو أن تفضيل المهارات العملية والتقنية على التعليم النظري الجامعي هو السائد في سياسات التوظيف بالبلدية.

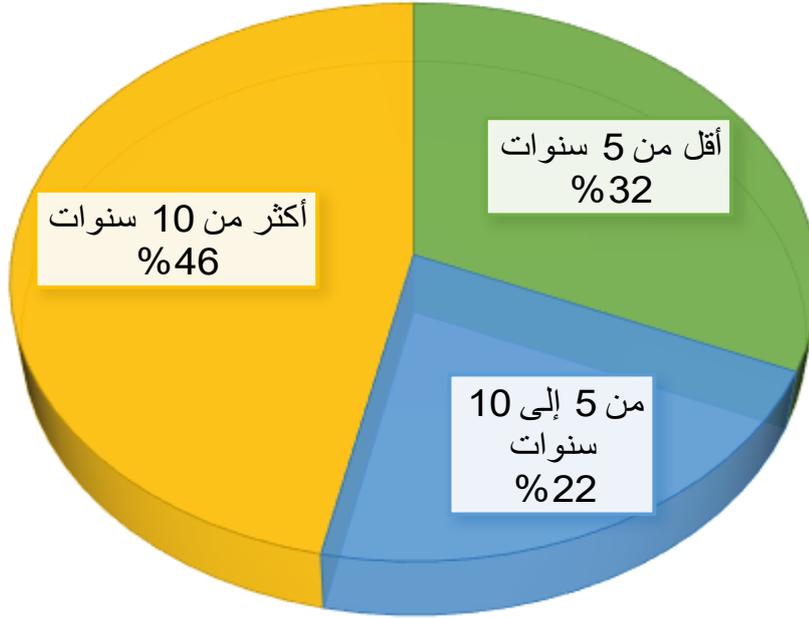
4- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الأقدمية

جدول رقم 2 - 6 توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
31,7%	19	أقل من 5 سنوات
21,7%	13	من 5 إلى 10 سنوات
46,7%	28	أكثر من 10 سنوات

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

الشكل البياني رقم 2-6 توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه فإن النتائج تظهر أن النسبة الكبيرة للعمال ذوي الأقدمية الطويلة أكثر من 10 سنوات: (46.7%) حيث تعكس وجود قوة عاملة مستقرة وذات خبرة طويلة. يمكن أن يشير هذا إلى رضا العاملين عن ظروف العمل وسياسات البلدية، مما يساهم في بقائهم لفترات طويلة. العمال ذوو الأقدمية الطويلة يحملون معرفة وخبرة قيمة تساعد في تحسين كفاءة وأداء العمل البلدي.

كما تمثل فئة الأقدمية أقل من 5 سنوات نسبة (31.7%) وتمثل هذه الفئة نسبة كبيرة من العمال، مما يشير إلى تدفق مستمر للعمال الجدد. وهذا التدفق يمكن أن يعكس إما توسعاً في عمليات البلدية وتوظيف موظفين جدد، أو وجود معدل دوران عالٍ في العمالة. من الضروري الاهتمام ببرامج التدريب والتوجيه لضمان أن العمال الجدد يندمجون بسرعة ويكتسبون المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. كما نجد أن فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم من 5 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة (21.7%)، وهذه الفئة هي الأقل تمثيلاً بين العمال، مما قد يشير إلى انتقال بعض العمال إلى وظائف أخرى بعد اكتسابهم خبرة معينة، أو إلى نقص في التطوير الوظيفي الذي يدفع الموظفين للبقاء. قد يحتاج هؤلاء العمال إلى فرص تطوير مهني وترقيات للحفاظ على استمرارهم في العمل ولتعزيز رضاهم الوظيفي.

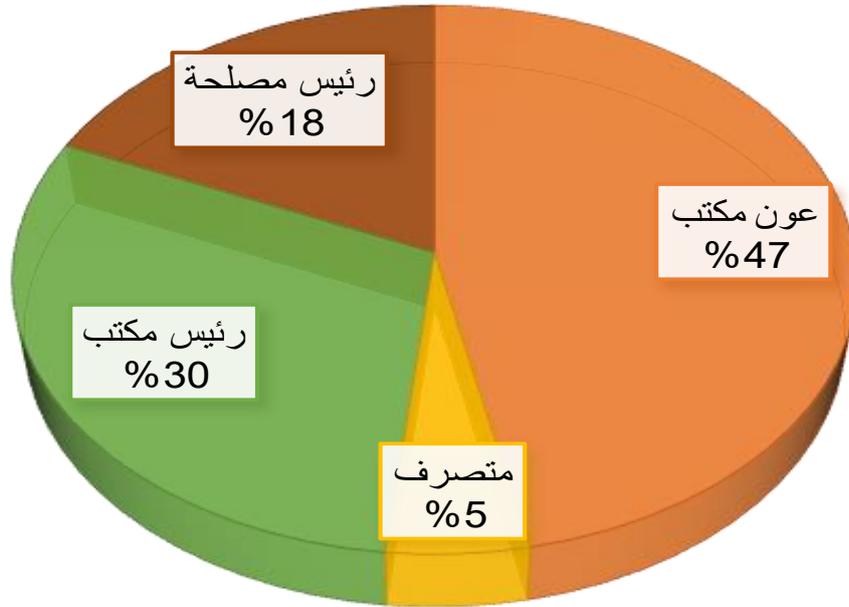
5- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الوظيفة

جدول رقم 2 - 7 توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
46,7%	28	عون مكتب
5,0%	3	متصرف
30,0%	18	رئيس مكتب
18,3%	11	رئيس مصلحة

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

الشكل البياني رقم 2-7 توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه فإن النتائج تظهر أن فئة عون مكتب تمثل نسبة وهي (46.7%) وهي تعكس أن عمال المكتب يشكلون تقريباً نصف القوة العاملة، مما يشير إلى أن الكثير من المهام الإدارية والروتينية يتم تنفيذها على هذا المستوى.

ويشير هذا إلى أن هناك حاجة كبيرة لموظفي الدعم الإداري لأداء المهام اليومية. يمكن أن يعكس ذلك طبيعة العمل التي تتطلب إدارة الوثائق، استقبال الجمهور، ومعالجة الأمور الروتينية. كما تظهر النتائج أن فئة العمال من رؤساء المكاتب يمثلون نسبة 30% وهي تمثل نسبة كبيرة أيضًا من القوة العاملة، حيث يكون لديهم مسؤوليات إدارية وإشرافية أعلى من موظفي عون المكتب. ويعكس ذلك الحاجة إلى مشرفين وقادة فرق لإدارة الأعمال اليومية وتنسيق العمل بين الموظفين. يشير أيضًا إلى وجود هيكل تنظيمي يعزز من الإشراف والتوجيه. وتمثل فئة رئيس مصلحة نسبة 18.3% وهي تعكس مسؤوليات أكبر وإدارة شاملة لقطاعات أو أقسام كبيرة داخل البلدية. مما يشير إلى أن هناك عدة مصالح أو إدارات تتطلب إدارة على مستوى أعلى، مما يساعد في تحقيق الكفاءة وتنفيذ السياسات على مستوى أوسع. بينما نجد أن فئة العمال من المتصرفين يمثلون النسبة الأقل من القوة العاملة 5% مما يشير إلى أن هناك عددًا محدودًا من المناصب التي تتطلب خبرات إدارية وتخصيص عالية.

يشير ذلك إلى أن معظم المهام الإدارية العليا والتخطيط الاستراتيجي قد يتم تنفيذها بواسطة عدد قليل من الأفراد المؤهلين، مما يعكس هيكلًا إداريًا مركزيًا إلى حد ما.

ثانيا: التحليل الوصفي لمخاور وأبعاد الدراسة وبيان اتجاهها:

التحليل الوصفي للمحور الأول: التدريب

تحليل اتجاه فقرات البعد الأول تخطيط التدريب:

جدول رقم 2-8 تحليل اتجاه العينة للبعد الأول

الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
تضع البلدية برامج تدريب بصفة منتظمة ومستمرة	16,7%	11,7%	71,7%
تتبع البلدية برامج تدريب متطورة وفعالة	53,3%	35,0%	11,7%
يتم تصميم البرامج التكوينية التي تحل المشكلات في العمل	10,0%	16,7%	73,3%
يستند نشاط التدريب في المؤسسة إلى تخطيط مسبق	10,0%	31,7%	58,3%

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر نسبة عالية من الموافقة (71.7%) تشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن البلدية تقدم برامج تدريبية بصفة منتظمة ومستمرة، كما نجد نسبة كبيرة من غير الموافقين

(53.3%) تعكس عدم رضا الموظفين عن فعالية وتطور برامج التدريب، مع نسبة محايدة كبيرة (35.0%)، مما يعني أن هناك حاجة ماسة لتحسين جودة هذه البرامج.

كما نجد أن نسبة عالية من الموافقة (73.3%) تدل على أن البرامج التدريبية مصممة بشكل جيد لحل المشكلات العملية في العمل. وغالبية الموظفين (58.3%) يعتقدون أن نشاط التدريب في المؤسسة يستند إلى تخطيط مسبق، مما يعكس وجود نظام تخطيط جيد، رغم أن نسبة محايدة لا بأس بها (31.7%) تشير إلى أن بعض الموظفين قد يكون لديهم تحفظات أو غير مدركين لهذه الجهود. بشكل عام، تظهر النتائج أن الموظفين راضون عن انتظامية برامج التدريب وتصميمها لحل المشكلات، إلا أن هناك حاجة كبيرة لتحسين فعالية وتطور هذه البرامج. التخطيط المسبق لنشاط التدريب يعتبر نقطة إيجابية لكن يمكن تعزيز الوعي أو التطبيق بشكل أفضل.

جدول رقم 2-9 اتجاه الاستجابات في العينة

عنوان البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت الثلاثي	اتجاه العينة	نسبة الحياد
تخطيط التدريب	2,3125	0,39762	[2,33 – 1,67]	محايد	23,8%

المصدر: إعداد الطلبة بناء مخرجات SPSS 27

التحليل

بناءً على الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن المتوسط الحسابي 2,3125 والانحراف المعياري 0,39762 يشيران إلى أن الاتجاه العام يقع ضمن نطاق الحياد حيث يتمحور معظم الإجابات حول درجة "محايد". وهي محصورة في مجال المتوسط الحسابي [2,33 – 1,67] حسب مقياس ليكرت الثلاثي. ونسبة الحياد تمثل (23.8%) كما نجد أن نسبة (22.5%) من أفراد العينة غير راضية، مما عزز الاتجاه إلى الحياد، مما يعني وجود مجموعة تحتاج إلى تحسينات في هذا الجانب. ورغم الحياد الموجود إلا أن النتيجة (2,3125) قريبة من نطاق الموافق ومنه يمكن القول إن تخطيط التدريب يعتبر مقبولاً نسبياً لدى أفراد العينة ولكن هناك مجال للتحسين. يجب على المسؤولين عن التدريب التركيز على فهم أسباب عدم الرضا والعمل على تحسينها.

تحليل إتجاه فقرات البعد الثاني عملية التدريب:

جدول رقم 2-10 تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني

الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها	15%	20%	65%
تنوع البرنامج التدريبي يساعد في تنوع المعارف والمعلومات والمهارات وتحقيق أعلى المستويات	10%	21,7%	68,3%
تؤثر خبرة المدربين في تقديم أحسن البرامج التدريبية	10%	25%	65%
يتخذ التدريب المدة الكافية لجميع المراحل	6,7%	23,3%	70%
يكون التدريب موجه للموظفين بصفة فردية وجماعية	8,3%	23,3%	68,3%

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول فإن النسب تشير إلى رضا عام بين الموظفين حول فعالية البرامج التدريبية، حيث تتراوح نسبة الموافقة بين 65% و70%. وهذا يدل على أن الأغلبية العظمى من الموظفين يشعرون بأن البرامج التدريبية تلبي احتياجاتهم. كما نجد أن نسبة الحياد تتراوح بين 20% و25%. هذا يشير إلى وجود جزء معتبر من الموظفين الذين لم يكونوا قادرين على اتخاذ موقف واضح تجاه الأسئلة، مما قد يشير إلى نقص في المعلومات أو عدم وضوح البرامج التدريبية. وأما نسبة غير الموافقين تتراوح نسبة عدم الموافقة بين 6.7% و15%. هذه النسبة، رغم كونها الأقل، تعبر عن وجود بعض الموظفين الذين يرون أن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين.

جدول رقم 2-11 اتجاه الاستجابات في العينة

عنوان البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت الثلاثي	اتجاه العينة	نسبة الموافق
عملية التدريب	2,5733	0,46646	[3 – 2,34]	موافق	67,3%

المصدر: إعداد الطالبين بناء مخرجات SPSS 27

التحليل:

بناءً على الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن المتوسط الحسابي 2,5733 والانحراف المعياري 0,46646، يشير إلى أن الاتجاه العام يقع ضمن نطاق الموافق حيث يتمحور معظم الإجابات حول درجة "موافق". وهي

محصورة في مجال المتوسط الحسابي [2,34 - 3] حسب مقياس ليكرت الثلاثي. ونسبة الموافقة تمثل (67%) من أفراد العينة، مما عزز الاتجاه إلى الموافق، وتشير هذه النسبة إلى أن معظم الموظفين يميلون إلى الموافقة على أن عملية التدريب فعالة. وهذا يعكس رضا عام بين الموظفين حول جودة وفعالية عملية التدريب التي تقدمها البلدية.

تحليل اتجاه فقرات البعد الثالث تقييم عملية التدريب

جدول رقم 2-12 تحليل اتجاه العينة للبعد الثاني

الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على الأداء	8,3%	26,7%	65%
يتم تقييم المتدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات.	6,7%	23,3%	70%
تقوم البلدية بالوقوف على الانحرافات في العملية التدريبية.	6,7%	25%	68,3%

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

بناءً على الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن نسبة الموافقة الأعلى (70%) للفقرة الثانية وهي تشير إلى أن غالبية الموظفين يرون أن هناك تقييم مستمر لهم أثناء أدائهم للعمل. وهذا يعكس اعتقاد الموظفين بأن التقييم يتم بشكل جيد وفعال. كما تظهر النتائج أيضاً أن نسبة غير الموافقين منخفضة (6.7%)، للفقرة الثانية والثالثة، مما يعزز الرأي الإيجابي حول فعالية عملية التقييم أثناء العمل. كما نجد أن نسب الحياد تعكس تردد بعض الموظفين في تقييم تأثير الدورات التدريبية على الأداء بشكل واضح، مما قد يشير إلى الحاجة لتحسين وضوح وآليات تقييم تأثير التدريب. والغالبية العظمى من الموظفين (70%) توافق على فعالية التقييم أثناء العمل، مما يعكس جودة آلية التقييم المستمرة وتأكيداً على اكتساب المهارات المطلوبة.

جدول رقم 2-13 اتجاه الاستجابات في العينة

عنوان البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت الثلاثي	اتجاه العينة	نسبة الموافق
تقييم عملية التدريب	2,6056	,45717	[3 - 2,34]	موافق	67,8%

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 27

التحليل:

بناءً على الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن المتوسط الحسابي 2,6056 والانحراف المعياري 0,45717 يشير إلى أن الاتجاه العام يقع ضمن نطاق الموافق حيث يتمحور معظم الإجابات حول درجة "موافق". وهي محصورة في مجال المتوسط الحسابي [3 - 2,34] حسب مقياس ليكارت الثلاثي. ونسبة الموافقة تمثل (67.8%) من أفراد العينة، مما عزز الاتجاه إلى الموافق، وتشير هذه النسبة إلى أن معظم الموظفين يميلون إلى الموافقة على أن عملية التدريب فعالة. وهذا يعكس رضا عام بين الموظفين حول فعالية تقييم عملية التدريب التي تقوم بها البلدية.

تحليل اتجاه فقرات المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

جدول رقم 2-14 اتجاه الاستجابات في العينة

موافق	محايد	غير موافق	الفقرات
76,7%	23,3%	0,0%	تقوم البلدية من خلال برامج التكوين للحصول على كفاءات متميزة للمساعدة على توليد المعارف
81,7%	13,3%	5,0%	يتم استخدام المعارف المتوصل إليها من خلال العملية التكوينية للمساعدة في تحسين الأداء
68,3%	25,0%	6,7%	هناك تشارك للمعلومات والمعرفة والخبرة بني الموظفين فيما بينهم
60,0%	33,3%	6,7%	تستخدم الكلية اجتماعات والندوات الدورية لتبادل الخبرات والمعارف
71,7%	25,0%	3,3%	بعد التكوين تصبح قادر على أداء المهام الموكلة إليك بكل احترافية
71,7%	16,7%	11,7%	بعد التكوين أصبحت تمتلك القدرات التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية البلدية
68,3%	21,7%	10,0%	تعتمد البلدية على الكفاءات الجماعية في تأدية العمل
63,3%	26,7%	10,0%	توفر البلدية جو عمل يساعد في أداء المهام على أحسن وجه
56,7%	30,0%	13,3%	يحدد السلوك في الخصائص الشخصية للموظف وقدرته في أداء المهام المستتدة
61,7%	33,3%	5,0%	إن الإشباع التكوين للموظفين يعزز روح المشاركة وحب العمل

المصدر إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول فإن النتائج تظهر أن النسبة العالية من الموافقة (81.7%) يرون أنه يتم استخدام المعارف المتوصل إليها من خلال العملية التكوينية للمساعدة في تحسين الأداء وهي تعكس ثقة الموظفين في فعالية برامج التكوين وأن المعرفة المكتسبة تُستخدم بفعالية لتحسين الأداء اليومي. هذا يشير إلى أن الموظفين يرون فوائد مباشرة وعملية من الدورات التدريبية .

كما تظهر النتائج أن النسبة الأقل من الموافقة (56.7%) تشير إلى أن الموظفين أقل اقتناعاً بأن التكوين يؤثر بفعالية على السلوكيات الشخصية وقدرتهم على أداء المهام المستندة. كما أن نسبة الحياد (33%) تعكس تردد العديد من الموظفين في تقديم رأي حاسم حول هذا الجانب، مما قد يشير إلى وجود غموض أو تفاوت في تجارب الموظفين مع هذا الجانب من التكوين.

ونسبة غير الموافقين لا تتجاوز 13.3%، مما يعكس رضا عام وإيجابي بين الموظفين تجاه برامج التكوين والتدريب المقدمة. وهذا يشير إلى أن البلدية تحقق نجاحاً جيداً في تلبية توقعات الموظفين من حيث جودة التدريب وأثره على الأداء.

جدول رقم 2-15 اتجاه الاستجابات في العينة

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت الثلاثي	اتجاه العينة	نسبة الموافق
تنمية الكفاءات البشرية	2,6083	0,37020	[3 – 2,34]	موافق	68 %

المصدر: إعداد الطالبان بناء مخرجات SPSS 27

التحليل:

بناءً على الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن المتوسط الحسابي 6,6083 والانحراف المعياري 0,37020 يشيران إلى أن الاتجاه العام يقع ضمن نطاق الموافق حيث يتمحور معظم الإجابات حول درجة "موافق". وهي محصورة في مجال المتوسط الحسابي [3 – 2,34] حسب مقياس ليكرت الثلاثي. ونسبة الموافقة تمثل (68%) من أفراد العينة، مما عزز الاتجاه إلى الموافق، تشير النتائج إلى أن برامج التكوين في البلدية فعالة في تنمية الكفاءات البشرية، حيث تعكس البيانات مستوى عالٍ من الرضا بين الموظفين. من المهم الحفاظ على هذه البرامج وتطويرها باستمرار لضمان تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلدية بشكل أفضل.

المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

ولأجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا أولاً باختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي حول الدراسة لكي يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل النتائج الإحصائية.

أ- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات للدراسة:

لأجل اختبار التوزيع الطبيعي فإننا نفترض ما يلي:

- الفرض الصفري (H_0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 Sig
- الفرض البديل (H_1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أقل أو يساوي مستوى المعنوية 0.05 Sig

وبما أن حجم عينة الدراسة يساوي 60 وهي أكبر من 50، فإننا سنختار اختبار Kolmogorov-Smirnov²⁶ لمعرفة اعتدالية التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 2 - 16 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Tests of Normality

بيان الدراسة	اختبار قلوبموقروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ^a	درجة الحرية	قيمة الدلالة
دور التدريب في تنمية الكفاءات البشرية	0,054	60	0,200*

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

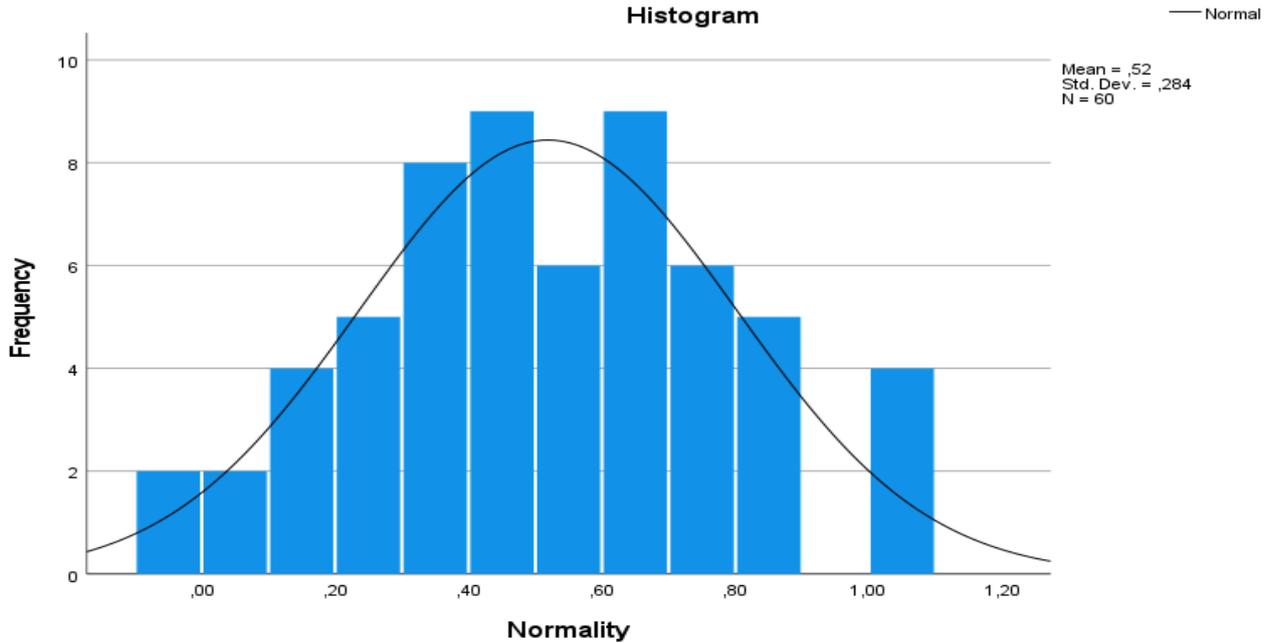
التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن نتيجة اختبار Kolmogorov-Smirnov^a كانت كما يلي: قيمة الاحتمالية الإحصائية للاختبار 0.054 عند درجة حرية 60، بقيمة دلالة 0.200 Sig وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 α وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

²⁶ Ann Card Anaesth. 2019 Jan-Mar; 22(1) Article in Annals of Cardiac Anesthesia · January 2019
“Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data”

ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفريّة (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) وهي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه فإننا نختار الأسلوب الإحصائي المعلمي (البرامتري) لاختبار فرضيات الدراسة.

شكل بياني رقم 2-7 يمثل منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الأولى قياس مستوى التدريب في الجماعات المحلية البلدية

نص الفرضية الأولى: " هناك مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة" الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم: بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولأجل الوقوف على اختبار هذه الفرضية قمنا باختبارها بالإحصاء المعلمي اختبار (ت) لعينة واحدة. وعليه فإننا نفترض ما يلي:

الفرض الصفري (H_0) لا يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة

الفرض البديل (H_1) يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة

وكانت النتائج المتحصّل عليها كما يلي:

جدول رقم 2 - 17 اختبار (ت) لقياس مستوى التدريب بالبلدية

البيان	الوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	قيمة الدلالة الاحصائية	حجم الأثر كوهين
المحور الاول التدريب	2	2,4944	0,36011	10,636	0,000	1,373

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن مستوى التدريب بالبلدية عال ومرتفع، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة اختبار (ت) البالغة 10,636 وهي بقيمة دلالة 0,000 أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهي بحجم أثر كبير كما دلت عليه قيمة كوهين 1,373 حيث كانت أكبر من 0,8 ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة. وبذلك تكون الفرضية الأولى قد تحققت. من خلال اختبار (ت).

نتائج اختبار الفرضية الثانية قياس مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية البلدية

نص الفرضية الثانية: " هناك مستوى مرتفع للاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلدية ورقلة"

صياغة الفروض: نفترض ما يلي:

الفرض الصفري (H_0) لا يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلدية ورقلة

الفرض البديل (H_1) يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلدية ورقلة

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

جدول رقم 2 - 18 اختبار (ت) لقياس مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية

البيان	الوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	قيمة الدلالة الاحصائية	حجم الأثر كوهين
المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية	2	2,6083	,37020	12,729	,0000	1,643

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أن مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية عال ومرتفع، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة اختبار (ت) البالغة 12,729 وهي بقيمة دلالة 0,000 أقل من مستوى المعنوية 0,05 وهي بحجم أثر كبير كما دلت عليه قيمة كوهين 1,643 حيث كانت أكبر من 0,8 ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة. وبذلك تكون الفرضية الثانية قد تحققت. من خلال اختبار (ت).

نتائج اختبار الفرضية الثالثة قياس العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية البلدية

نص الفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية الجماعات المحلية محل الدراسة" صياغة الفروض: نفترض ما يلي:

الفرض الصفري (H_0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية الجماعات المحلية محل الدراسة.

الفرض البديل (H_1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية الجماعات المحلية محل الدراسة. وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم 2- 19 علاقة الارتباط بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية

قيمة الدلالة (Sig)	معامل الارتباط تنمية كفاءات الموارد البشرية	الأبعاد
0,020	0,299*	تخطيط التدريب
0,000	0,482***	عملية التدريب
0,000	0,507***	تقييم عملية التدريب
0,000	0,531***	المتغير المستقل المحور الأول التدريب

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد تقييم عملية التدريب بقيمة (0,507)، يليه بعد عملية التدريب بقيمة (0,482)، ثم بعد تخطيط التدريب بقيمة ارتباط إيجابية (0,299) وتشير النتائج كلها إلى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية كما تشير إليه قيمة الدلالة 0,000 Sig للبعد الثاني والثالث وهي أقل من مستوى المعنوية 0,01 وهي علاقة طردية متوسطة. وتشير نتائج البعد الأول تخطيط التدريب إلى وجود علاقة طردية ضعيفة لكنها دالة إحصائياً بقيمة دلالة 0,020 Sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05. فكل الأبعاد المرتبطة بتدريب الموظفين (تخطيط التدريب، عملية التدريب، وتقييم عملية التدريب) تظهر ارتباطاً إيجابياً مع تنمية كفاءات الموارد البشرية، وكل هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عالية (قيمة الدلالة أقل من 0,05). وتشير النتائج إلى وجود علاقة طردية إيجابية معتدلة بقيمة ارتباط 0,531 أي بنسبة 53% بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية. حيث أنه كلما زاد التدريب تحسنت تنمية الكفاءات للموارد البشرية بالبلدية. والنتائج بالنسبة للأبعاد كانت كما يلي:

تخطيط التدريب يظهر ارتباطاً ضعيفاً إلى متوسط ولكنه دال إحصائياً، مما يشير إلى أهمية التخطيط الجيد للتدريب في تحسين كفاءات الموارد البشرية.

عملية التدريب وتقييم عملية التدريب يظهران ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن جودة العملية نفسها وتقييمها بشكل مستمر يسهمان بشكل كبير في تنمية الكفاءات.

المتغير المستقل المحور الأول للتدريب يظهر أيضاً ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً، مما يعزز الفكرة بأن التدريب على المحور الأول له تأثير إيجابي وملحوظ على تنمية كفاءات الموارد البشرية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تحسين جميع جوانب التدريب (التخطيط، التنفيذ، والتقييم) من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المنظمة.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة اختبار الفروق الإحصائية بين المتغيرات

نص الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى إلى كل أو بعض متغيرات الدراسة الوظيفية أو الكمية

1- دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الجنس:

جدول رقم 2 - 20 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	قيمة الدلالة الإحصائية
ذكر	45	2,5313	,32241	-,623	58	,5360
أنثى	15	2,5909	,31679			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه فإن النتائج تظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حسب متغير الجنس كما تدل عليه قيمة الدلالة الإحصائية 0,536 وهي أكبر من 0,05.

2- دراسة الفروق الإحصائية لمتغير العمر:

جدول رقم 2 - 21 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير العمر

البيان	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة اختبار التباين F	Sig قيمة الدلالة
الفروق بين المجموعات	0,174	3	0,058	0,555	0,647
الفروق الداخلية	5,845	56	0,104		
المجموع	6,019	59			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للعمر حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث نجد أن قيمة الفروق بين مجموعات العمرية تقدر بـ 0,174 بدرجة حرية 3 وبلغت قيمة اختبار (F) = 0,555 بقيمة دلالة 0,647 وهي أكبر من مستوى

المعنوية 0.05 ومنه لا توجد فروق إحصائية حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى لمتغير العمر.

3- دراسة الفروق الإحصائية لمتغير مستوى التعليم:

جدول رقم 2 - 22 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير مستوى التعليم

البيان	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة اختبار التباين F	Sig قيمة الدلالة
الفروق بين المجموعات	,2310	2	,1150	1,135	,3280
الفروق الداخلية	5,788	57	,1020		
المجموع	6,019	59			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمستوى التعليم حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث نجد أن قيمة الفروق بين مجموعات المستوى التعليمي تقدر بـ 0,231 بدرجة حرية 2 وبلغت قيمة اختبار (F) = 1,135 بقيمة دلالة 0,328 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه لا توجد فروق إحصائية حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الأقدمية:

جدول رقم 2 - 23 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الأقدمية

البيان	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة اختبار التباين F	Sig قيمة الدلالة
الفروق بين المجموعات	0,099	2	0,049	0,474	0,625
الفروق الداخلية	5,920	57	0,104		
المجموع	6,019	59			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للأقدمية حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث نجد أن قيمة الفروق بين مجموعات الأقدمية تقدر بـ 0,099 بدرجة حرية 2 وبلغت قيمة اختبار (F) = 0,474 بقيمة دلالة 0,625 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه لا توجد فروق إحصائية حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى لمتغير الأقدمية.

5- دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الوظيفة:

جدول رقم 2 - 24 اختبار (ت) دراسة الفروق لمتغير الوظيفة

البيان	مجموع المربعات	Df درجة الحرية	المتوسط المربع	قيمة اختبار التباين F	Sig قيمة الدلالة
الفروق بين المجموعات	,2320	3	,0770	,7500	,5270
الفروق الداخلية	5,786	56	,1030		
المجموع	6,019	59			

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

التحليل:

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للوظيفة حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، حيث نجد أن قيمة الفروق بين مجموعات الفئات الوظيفية تقدر بـ 0,232 بدرجة حرية 3 وبلغت قيمة اختبار (F) = 0,750 بقيمة دلالة 0,527 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه لا توجد فروق إحصائية حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى لمتغير الوظيفة.

ومنه نقول إن الفرضية الرابعة لم تحقق وهي تتعلق بدراسة الفروق الإحصائية وقد تم دراستها باستخدام الاختبار الاحصائي T-test للعينة الواحدة واختبار Anova، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق إحصائية.

الفرع الثاني: مناقشة وتحليل الفرضيات

نتطرق الآن إلى مناقشة وتحليل الفرضيات بعد تحليل النتائج بناء على مخرجات البرنامج المعتمد لدراسة خلصت الدراسة إلى أن التدريب بصفة عامة له دور كبير في تنمية كفاءات الموارد البشرية وأن درجة الاهتمام به قد تكون فائدتها كبيرة على المؤسسات خاصة إذا أظهرت اهتمام كبير بها.

مناقشة الفرضية الأولى: والتي تم صوغها كالاتي مستوى الاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية محل الدراسة مرتفع وتم التوصل إلى أن الاهتمام في محل الدراسة بالجماعات المحلية بورقلة مرتفع من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه حيث ظهرت أن الاهتمام بالتدريب يحظى بأهمية كبرى خاصة في أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في التخطيط والتقييم حيث كانت نتائجه مرتفعة على غرار نتائج الأبعاد الأخرى وهو ما يتوافق مع دراسة بن عزة فردوس 2016.

هذه الفرضية قد تحققت ومنه نقول إنه يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة. وهذا يعني أن الإدارة تهتم بشكل كبير بتوفير فرص التدريب للموظفين.

مناقشة الفرضية الثانية: والتي تمت صياغتها كالتالي مستوى الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في مؤسسات الجماعات المحلية محل الدراسة مرتفع و تم التوصل إلى أن الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية جد مرتفع و هو صراحة ما ظهر من خلال المقابلات الشخصية حيث كانت ردود أفعال العينة تثبت أنه يبدون اهتماما كبيرا خاصة و أنهم مدركين أن تنمية كفاءات الموارد البشرية التي هي قادرة على العودة بالفائدة على المؤسسة ناهيك عن الجماعات المحلية و قد ظهرت أيضا من خلال الجدول أعلاه حيث كانت نتائج العناصر الخاصة بالبعد مرتفعة كسابقها و هو ما يتوافق مع دراسة نور أمجاد عيضة 2022. هذه الفرضية قد تحققت ومنه نقول إنه يوجد مستوى مرتفع للاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلدية ورقلة. مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع من الاهتمام بتنمية كفاءات الموارد البشرية. وبالتالي، تهتم الإدارة بتطوير مهارات وقدرات الموظفين لتعزيز الأداء والكفاءة.

مناقشة الفرضية الثالثة : والتي تم صياغتها كالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب و تنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية محل الدراسة وقد تم التوصل إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب و تنمية كفاءات الموارد البشرية وهي العلاقة الطردية أي أنه كلما

زادت درجة الاهتمام بالتدريب زاد تطور العمال داخل المؤسسة محل الدراسة ويعود بالفائدة على المؤسسة و العكس صحيح أي أنه كلما قل الاهتمام كانت قدرات العمال في مكان أي لا يوجد تنمية في كفاءاتهم و حقيقة الأمر أن جميع الدراسات أو معظمهم في هذا السياق تتوافق مع دراستنا حيث يرون أن الاهتمام بالتدريب ينمي قدرات الفرد على غرار دراسة بوصيع حبيب محمد ودراسة حمادوش عيسى و حواس مولود.

مما يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية. وهذا يشير إلى أن التدريب له تأثير ملحوظ وإيجابي على تنمية الكفاءات لدى الموظفين. وعليه فغن هذه الفرضية قد تحققت توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية الجماعات المحلية.

مناقشة الفرضية الرابعة: والتي تم صياغتها كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول مساهمة التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تعزى إلى كل أو بعض متغيرات الدراسة الوظيفية أو الكمية والتي أبرزت أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة سواء الكمية أو الوظيفية على حدا حيث كانت جميع النتائج أكبر من 0.05 بذلك ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة الوظيفية أو الكمية.

هذه الفرضية لم تتحقق وهي تتعلق بدراسة الفروق الإحصائية وقد تم دراستها باستخدام الاختبار الاحصائي T-test للعينة الواحدة واختبار Anova، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق إحصائية. وهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة كانت متشابهة إلى حد كبير، بغض النظر عن المتغيرات الوظيفية أو الكمية.

نتائج الدراسة المتحصل عليها:

- بعد استكمال الدراسة من جميع الجوانب تم التوصل إلى بعض النتائج والتي يمكن عرضهما كما يلي:
- هناك اهتمام كبير بالتدريب داخل الجماعات المحلية بورقلة والحرص على تقييم الدورات التدريبية وكذا تطوير البرامج الخاصة بها من أجل النتائج المرجوة
 - هناك تطور وتنمية في قدرات العمال داخل مؤسسات الجماعات المحلية وكذا الاهتمام من جميع أطراف العمال بدورات جديدة وكذا مقارنة أنفسهم بمؤسسات أخرى

- يحظى الجميع بقدرات المدربين نظرا لخبرتهم في هكذا جوانب وهو ما يدل على التخطيط الجيد للجماعات المحلية.
- هناك دور ذو أثر واضح للتدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة وهو ما تمثل في العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة. ويمكننا تلخيص النتائج كما يلي:
- **الاهتمام بالتدريب وتنمية الكفاءات** : تشير النتائج إلى أن هناك اهتماما كبيرا في بلدية ورقلة بتوفير التدريب وتنمية كفاءات الموظفين. هذا الاهتمام يعكس رؤية الإدارة لأهمية التدريب في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- **العلاقة بين التدريب وتنمية الكفاءات** : العلاقة الإيجابية بين التدريب وتنمية الكفاءات تؤكد أن التدريب المقدم يسهم بشكل كبير في تحسين مهارات الموظفين وقدراتهم، مما يعود بالفائدة على العمل البلدي بشكل عام.
- **الفروق بين إجابات العينة** : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة يشير إلى توافق الآراء بين الموظفين حول أهمية التدريب وتأثيره على تنمية الكفاءات. هذا التوافق يمكن أن يكون نتيجة لسياسات تدريبية متسقة وموجهة بشكل جيد من قبل الإدارة.

خلاصة الفصل

تضمنت الدراسة مجموعة من الفرضيات التي تم التحقق منها للتعرف على مستوى الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية في الجماعات المحلية بلدية ورقلة، والعلاقة بين هذه العوامل. حيث أثبتت وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بالتدريب في الجماعات المحلية بلدية ورقلة، مما يعكس الالتزام بتطوير مهارات الموظفين. وقد تم التأكد من وجود اهتمام كبير بتنمية كفاءات الموارد البشرية، مشيرةً إلى التركيز على تعزيز قدرات الموظفين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالتدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية، مما يعني أن التدريب يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءات. بناءً على ذلك، يتضح أن هناك اهتمامًا كبيرًا بالتدريب وتنمية الكفاءات في بلدية ورقلة، وأن هذا التدريب له تأثير إيجابي على تحسين مهارات الموظفين. يوصى بالاستمرار في دعم وتطوير برامج التدريب، وتقييمها بشكل دوري، وتنويع أساليبها لتلبية احتياجات جميع الموظفين.

الخاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن بلدية ورقلة تولي اهتمامًا كبيرًا لتدريب موظفيها وتنمية كفاءاتهم، مما يعزز الأداء العام والكفاءة التشغيلية. أثبتت الفرضيات الثلاث الأولى أن هناك مستوى مرتفع من الاهتمام بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين هذين العاملين. هذا الارتباط الإيجابي يؤكد أن الاستثمار في التدريب يعود بفوائد ملموسة على الكفاءات الوظيفية للموظفين. رغم عدم تحقق الفرضية الرابعة، التي تتعلق بوجود فروق إحصائية بين إجابات عينة الدراسة، إلا أن هذا يعكس توافق الآراء بين الموظفين حول أهمية التدريب وأثره. لذلك، يجب على الإدارة الاستمرار في تبني استراتيجيات تدريبية فعالة، وتقييمها بانتظام لضمان تحقيق أفضل النتائج. إن التركيز على تنمية الكفاءات ليس فقط يعزز من كفاءة الأداء الحالي، بل يسهم أيضًا في بناء قدرات مستقبلية قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة. بهذا، تضمن بلدية ورقلة تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة واستدامة.

توصيات:

- **الاستمرار في دعم التدريب:** يجب على الإدارة الاستمرار في دعم برامج التدريب وتطويرها لضمان استمرار تحسين كفاءات الموظفين.
- **تنويع أساليب التدريب:** النظر في تنويع أساليب التدريب لتلبية احتياجات مختلفة للموظفين وتحقيق أفضل النتائج.
- **تقييم مستمر:** إجراء تقييم دوري لبرامج التدريب لضمان فعاليتها واستجابتها لاحتياجات الموظفين.
- **التركيز على الفروق الفردية:** على الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، قد يكون من المفيد النظر في الفروق الفردية بين الموظفين لضمان تلبية احتياجات الجميع بشكل أمثل.

مقترحات الدراسة:

- يمكننا تقديم بعض المقترحات على ضوء النتائج المتحصل عليها وكذلك بعد الامام بموضوع الدراسة:
- ✓ أن تولي المؤسسات اهتماما أكبر بتنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية والتكوين من أجل تنمية القدرات وتطويرها داخل المؤسسة لان الاهتمام بكفاءات الموارد البشرية يعود عليها بالفائدة.
 - ✓ التخطيط الجيد لدورات التدريبية أهم عامل لنجاح العملية خاصة إذا كانت متطورة حديثة
 - ✓ التقييم الجيد يساعد على سد الثغرات والتقليل من الأخطاء في مرات جديدة
 - ✓ الاكثار من الدورات من أجل زيادة التطور وعدم أخذ الوقت الطويل فيما بينها من أجل التكتيف من سرعة تنمية كفاءات الموارد البشرية.

أفاق الدراسة:

بعد أن تم التطرق في دراستنا إلى دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية فإننا نفتح الأفاق لدراسات أخرى قد تساهم في إنعاش ومساعدة المؤسسات والشركات الاقتصادية في تنمية الكفاءات لديها من خلال التدريب والتكوين ندرجها كما يلي:

- ✓ أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دور التدريب في تامين الموارد البشرية وأثره على تسيير المؤسسة.
- ✓ دور التمكين في تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

المراجع

مراجع ومصادر الدراسة

- ✓ عمر وصفي عقيلي. ، إدارة القوى العاملة،. دار زهران للنشر والتوزيع عمان،. 1996
- ✓ صلاح معمار ، كتاب التدريب الأسس والمبادئ دار ديونو للنشر والتوزيع 2009
- ✓ أحمد بن عيشاوي. "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية". رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003
- ✓ د. مبروكة عمر محيريق أساسيات تدريب الموارد البشرية - • 2018 .
- ✓ محمود أحمد رضوان نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس .
- ✓ الدكتور حمزة الجبالي ، كتاب تنمية وادارة الموارد البشرية • 2016 .
- ✓ جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية أ.د نجم العزاوي, دار اليازوري العلمية 2022
- ✓ مُجَّد صادق إسماعيل ،تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة . 2014 .
- ✓ د. نجاح عائشة محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت 2018.
- ✓ أ.د. بوبكر بوخريسة ،تسيير و تدير الموارد البشرية, مركز الكتاب الاكاديمي 2016 .
- ✓ د. زواتني عبد العزيز ،الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية, مركز الكتاب الأكاديمي 2012 .
- ✓ مؤيد موسى علي, المرعي أبو عساف التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة 2019 .
- ✓ د. أ. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، 2020.
- ✓ لخالد إبراهيم، دور التدريب في تعزيز الابتكار في العمل رسالة ماجستير قدمت في جامعة القاهرة عام 2017.
- ✓ لسعيد علي أثر التدريب على تطوير القيادة الإدارية، مقالة علمية قدمت في جامعة عين شمس مصر سنة 2018.

قائمة المراجع والمصادر

- ✓ أحمد عبد الله بعنوان تأثير التدريب على تنمية المهارات الوظيفية للعاملين، رسالة دكتوراه قدمت في جامعة الإسكندرية مصر سنة 2019.
- ✓ ليلي محمد دور التدريب في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، مقالة علمية نشرت في جامعة عين شمس مصر عام 2020.
- ✓ نورا حسن التدريب كوسيلة لتحسين رضا الموظفين، كتاب نشر عن دار الفكر العربي في عام 2021.
- ✓ John Smith The Impact of Training on Employee Performance ، رسالة دكتوراه قدمت في جامعة هارفارد عام 2016 .
- ✓ Maria Johnson Training and Development as a Tool for Improving Employee Skills 2017 رسالة ماجستير قدمت في جامعة ستانفورد عام 2017 .
- ✓ Susan Brown The Role of Training in Enhancing Organizational Performance ، مقالة نشرت في مجلة السلوك التنظيمي عام 2018 .
- ✓ David Lee The Effect of Leadership Training on Managerial Competence ، رسالة دكتوراه قدمت في جامعة كاليفورنيا، بيركلي عام 2019 .
- ✓ Emily Davis Training and Employee Satisfaction: An Empirical Study ، كتاب نشر عن دار روتليدج عام 2020 .
- ✓ Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales 542 Journal of Graduate Medical Education, December 2013
- ✓ Geoff Norman , “Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics” p 4; McMaster University, 1200 Main St. W., Hamilton, ON L8N3Z5, Canada
- ✓ Stanley Smith Stevens, “SCIENCE On the Theory of Scales of Measurement”, Vol. 103, No. 2684, H Harvard University. A research paper on Likert scale published by University of St Andrews Scotland's.
- ✓ Academic Research :What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit :Saturday, May 27, 2023- 06 :40 :38
- ✓ Statistical Package for the Social Sciences Review of Educational Research Spring 2001, Vol. 71, No. 1, pp. 105–131 Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994: 264–265 FSSE faculty survey of student engagement; “Internal Consistency Reliability”

الملاحق

ملاحق الدراسة

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير

الموارد البشرية للسنة الجامعية 2023/ 2024 يشرفنا أن نقدم إليكم هذا الاستبيان المتعلق بدراسة

التي تهدف إلى إبراز أهمية التدريب و دوره في تنمية الكفاءات :

(دور التدريب في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل مؤسسات الجماعات المحلية)

لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم ونؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

من إعداد الطلاب:

مسعود خمقاني. حسان كبابي

تعليمات:

ضع علامة X في إحدى الخانات الثلاث المقابلة للعبارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة 40 فما فوق

3- عدد سنوات الخبرة:

ملاحق الدراسة

أقل من 5 سنوات [] من 5 الى 10 سنوات [] من 10 سنوات فما فوق []

4- الوظيفة

عون مكتب [] رئيس مكتب [] رئيس مصلحة [] متصرف []

المحور الثاني: التدريب

م	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: تخطيط التدريب				
1	تضع البلدية برامج تدريب بصفة منتظمة ومستمرة			
2	تتبع البلدية برامج تدريب متطورة وفعالة			
3	يتم تصميم البرامج التكوينية التي تحل المشكلات في العمل			
4	يستند نشاط التدريب في المؤسسة إلى تخطيط مسبق			
البعد الثاني: عملية التدريب				
5	يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها			
6	تنوع البرنامج التدريبي يساعد في تنوع المعارف والمعلومات والمهارات وتحقق اعلي مستويات			
7	تؤثر خبرة المدربين في تقديم أحسن البرامج التدريبية			
8	يتخذ التدريب المدة الكافية لجميع المراحل			
9	يكون التدريب موجه للموظفين بصفة فردية وجماعية			
البعد الثالث: تقييم عملية التدريب				
10	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على الأداء			

ملاحق الدراسة

			11	يتم تقييم المدرب أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات.
			12	تقوم البلدية بالوقوف على الانحرافات في العملية التدريبية.

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

م	العبارة	موافق	أحياناً	غير موافق
تنمية الكفاءات				
13	تقوم البلدية من خلال برامج التكوين للحصول على كفاءات متميزة للمساعدة على توليد المعارف			
14	يتم استخدام المعارف المتوصل إليها من خلال العملية التكوينية للمساعدة في تحسين الأداء			
15	هناك تشارك للمعلومات والمعرفة والخبرة بني الموظفين فيما بينهم			
16	تستخدم الكلية اجتماعات والندوات الدورية لتبادل الخبرات والمعارف			
17	بعد التكوين تصبح قادر على أداء المهام الموكلة إليك بكل احترافية			
18	بعد التكوين أصبحت تمتلك القدرات التي تساهم في تحقيق الأهداف لإستراتيجية البلدية			
19	تعتمد البلدية على الكفاءات الجماعية في تأدية العمل			
20	توفر البلدية جو عمل يساعد في أداء المهام على أحسن وجه			
21	يتحدد السلوك في الخصائص الشخصية للموظف وقدرته في أداء المهام المستندة			
22	إن الإشباع التكوين للموظفين يعزز روح المشاركة وحب العمل			

اسم الأستاذ	الرقم
د. باديس بوخلوة	01
د. مناصرية رشيد	02
د. أسماء يوسف	03
د. تيمجغدين نور الدين	04
د. سليمة غدير	05

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم 3: معامل الثبات ومصفوفة الاتساق الداخلي للمحور الأول التدريب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,787	12

Inter-Item Correlation Matrix

	a1	a2	a3	a4	b1	b2	b3	b4	b5	c1	c2	c3
a1	1,000	-,008	-,096	-,031	-,015	,057	-,070	-,250	-,199	-,228	-,213	-,228
a2	-,008	1,000	,214	,147	,244	,239	,208	,113	,114	,232	,073	,096
a3	-,096	,214	1,000	,402	,444	,451	,421	,333	,565	,295	,584	,232
a4	-,031	,147	,402	1,000	,519	,414	,373	,149	,218	,215	,273	,250
b1	-,015	,244	,444	,519	1,000	,355	,487	,186	,176	,175	,074	,277
b2	,057	,239	,451	,414	,355	1,000	,552	,366	,157	,045	,407	,182
b3	-,070	,208	,421	,373	,487	,552	1,000	,499	,242	,128	,375	,354
b4	-,250	,113	,333	,149	,186	,366	,499	1,000	,571	,321	,407	,252
b5	-,199	,114	,565	,218	,176	,157	,242	,571	1,000	,635	,484	,335
c1	-,228	,232	,295	,215	,175	,045	,128	,321	,635	1,000	,278	,172
c2	-,213	,073	,584	,273	,074	,407	,375	,407	,484	,278	1,000	,479
c3	-,228	,096	,232	,250	,277	,182	,354	,252	,335	,172	,479	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,235	-,250	,635	,885	-2,544	,045	12

الملحق رقم 4: معامل الثبات ومصفوفة الاتساق الداخلي للمحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,805	,797	10

Inter-Item Correlation Matrix

	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10
d1	1,000	,279	,300	,157	,042	,080	,128	,027	,059	,197
d2	,279	1,000	,344	-,027	,212	,385	,150	-,072	,047	,265
d3	,300	,344	1,000	,056	,243	,271	,305	,052	,152	,188
d4	,157	-,027	,056	1,000	,209	,345	,338	,359	,156	,361
d5	,042	,212	,243	,209	1,000	,428	,427	,380	,492	,467
d6	,080	,385	,271	,345	,428	1,000	,582	,427	,217	,643
d7	,128	,150	,305	,338	,427	,582	1,000	,648	,414	,476
d8	,027	-,072	,052	,359	,380	,427	,648	1,000	,596	,460
d9	,059	,047	,152	,156	,492	,217	,414	,596	1,000	,446
d10	,197	,265	,188	,361	,467	,643	,476	,460	,446	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	,282	-,072	,648	,720	-8,969	,033	10

الملحق رقم 5 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

الجنس		
	N	%
ذكر	45	75,0%
أنثى	15	25,0%

العمر		
	N	%
أقل من 30 سنة	17	28,3%
سنة 30 - 40	25	41,7%
سنة 40 - 50	16	26,7%
أكثر من 50 سنة	2	3,3%

مستوى التعليم		
	N	%
ثانوي فاقل	20	33,3%
تقني-تقني سامي	28	46,7%
جامعي	12	20,0%

الإقضية		
	N	%
أقل من 5 سنوات	19	31,7%
سنوات 5 - 10	13	21,7%
أكثر من 10 سنوات	28	46,7%

الوظيفة		
	N	%
عون مكتب	28	46,7%
متصرف	3	5,0%
رئيس مكتب	18	30,0%
رئيس مصلحة	11	18,3%

الملحق رقم 6 التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة
التحليل الوصفي للمحور الأول: التدريب

	غير موافق	محايد	موافق
a1	16,7%	11,7%	71,7%
a2	53,3%	35,0%	11,7%
a3	10,0%	16,7%	73,3%
a4	10,0%	31,7%	58,3%

	غير موافق	محايد	موافق
b1	15,0%	20,0%	65,0%
b2	10,0%	21,7%	68,3%
b3	10,0%	25,0%	65,0%
b4	6,7%	23,3%	70,0%
b5	8,3%	23,3%	68,3%

	غير موافق	محايد	موافق
c1	8,3%	26,7%	65,0%
c2	6,7%	23,3%	70,0%
c3	6,7%	25,0%	68,3%

التحليل الوصفي للمحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

	غير موافق	محايد	موافق
d1	0,0%	23,3%	76,7%
d2	5,0%	13,3%	81,7%
d3	6,7%	25,0%	68,3%
d4	6,7%	33,3%	60,0%
d5	3,3%	25,0%	71,7%
d6	11,7%	16,7%	71,7%
d7	10,0%	21,7%	68,3%
d8	10,0%	26,7%	63,3%
d9	13,3%	30,0%	56,7%
d10	5,0%	33,3%	61,7%

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A	60	2,3125	,39762
B	60	2,5733	,46646
C	60	2,6056	,45717
D	60	2,6083	,37020
Valid N (listwise)	60		

التدريب Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$التدريب ^a	غير موافق	54	22,5%
	محايد	57	23,8%
	موافق	129	53,8%
Total	240	100,0%	400,0%

a. Group

\$2البعد Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$2البعد ^a	غير موافق	30	10,0%
	محايد	68	22,7%
	موافق	202	67,3%
Total	300	100,0%	500,0%

a. Group

\$3البعد Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
\$3البعد ^a	غير موافق	13	7,2%
	محايد	45	25,0%
	موافق	122	67,8%
Total	180	100,0%	300,0%

a. Group

\$2المحور Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	

\$2 المحور ^a	غير موافق	43	7,2%	71,7%
	محايد	149	24,8%	248,3%
	موافق	408	68,0%	680,0%
Total		600	100,0%	1000,0%

a. Group

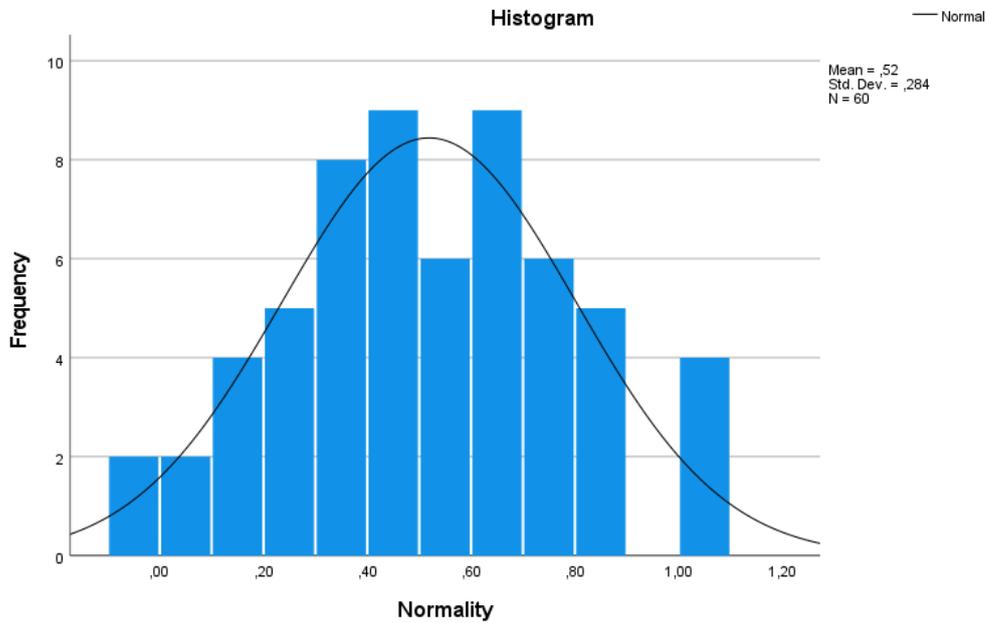
الملحق رقم 7 التوزيع الطبيعي للبيانات

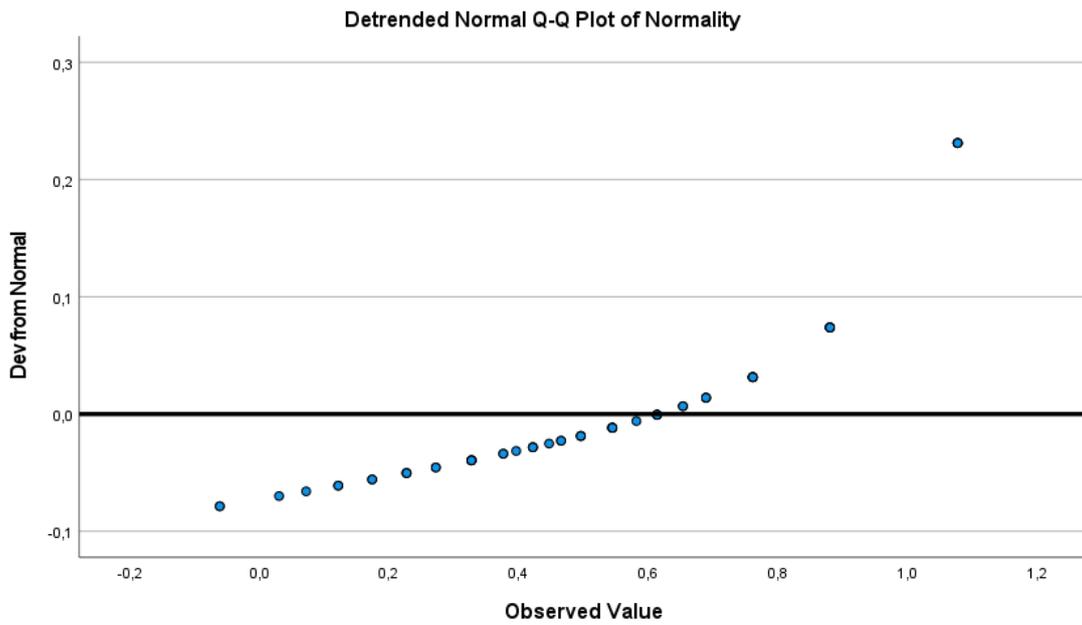
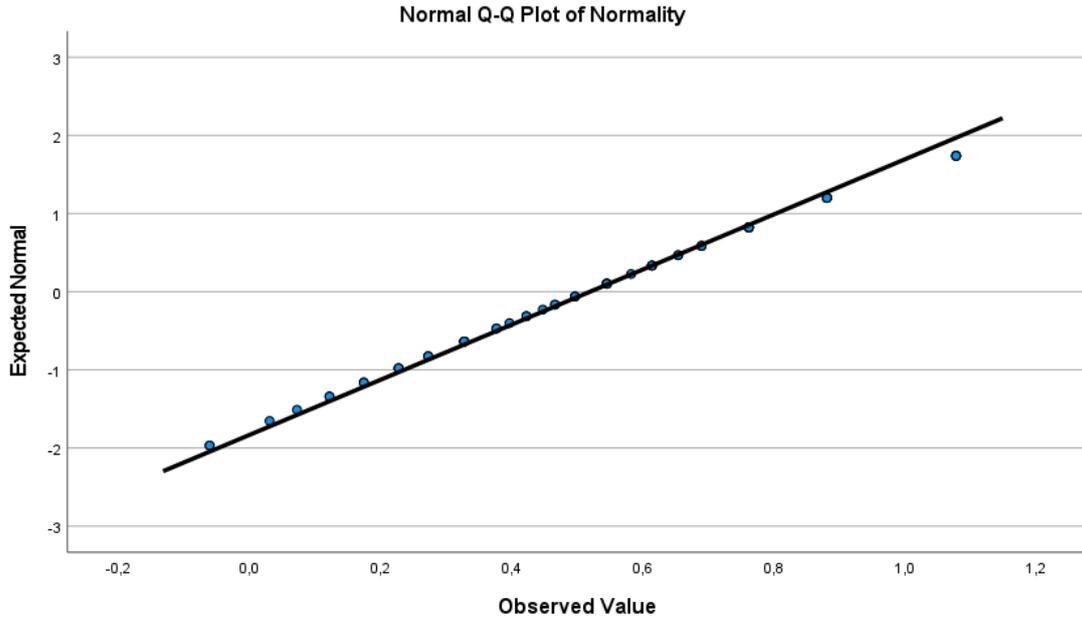
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Normality	,054	60	,200*	,982	60	,519

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction





الملحق رقم 8 اختبار الفرضية الأولى قياس مستوى التدريب بالبلدية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول: التدريب	60	2,4944	,36011	,04649

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول: التدريب	10,636	59	,000	,49444	,4014	,5875

One-Sample Effect Sizes

	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
المحور الاول: التدريب	Cohen's d	,36011	1,373	1,724
	Hedges' correction	,36477	1,356	1,702

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

الملحق رقم 9 اختبار الفرضية الثانية قياس مستوى تنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية	60	2,6083	,37020	,04779

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية	12,729	59	,000	,60833	,5127	,7040

One-Sample Effect Sizes

	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية	Cohen's d	,37020	1,643	2,029
	Hedges' correction	,37499	1,622	2,003

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

الملحق رقم 10 اختبار الفرضية الثالثة قياس العلاقة بين التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية بالبلدية

Correlations

		تخطيط التدريب	عملية التدريب	تقييم عملية التدريب	المحور الاول: التدريب	المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية
تخطيط التدريب	Pearson Correlation	1	,530**	,286*	,745**	,299*
	Sig. (2-tailed)		,000	,027	,000	,020
	N	60	60	60	60	60
عملية التدريب	Pearson Correlation	,530**	1	,570**	,916**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
تقييم عملية التدريب	Pearson Correlation	,286*	,570**	1	,730**	,507**
	Sig. (2-tailed)	,027	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
المحور الاول: التدريب	Pearson Correlation	,745**	,916**	,730**	1	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
المحور الثاني تنمية كفاءات الموارد البشرية	Pearson Correlation	,299*	,482**	,507**	,531**	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 11 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة_الكلية ذكر	45	2,5313	,32241	,04806
أنثى	15	2,5909	,31679	,08179

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الدرجة_الكلية	Equal variances assumed	,000	,993	-,623	58	,536	-,05960	,09572	-,25120	,13201
	Equal variances not assumed			-,628	24,410	,536	-,05960	,09487	-,25522	,13603

المحلق رقم 12 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير العمر

Descriptives

الدرجة_الكلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 30 سنة	17	2,6096	,31165	,07559	2,4494	2,7699	1,86	2,95
30 - 40 سنة	25	2,5491	,31132	,06226	2,4206	2,6776	1,82	2,95
سنة 40 - 50	16	2,4972	,34795	,08699	2,3118	2,6826	1,82	2,95
أكثر من 50 سنة	2	2,3636	,38569	,27273	-1,1017	5,8290	2,09	2,64
Total	60	2,5462	,31939	,04123	2,4637	2,6287	1,82	2,95

ANOVA

الدرجة_الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,174	3	,058	,555	,647
Within Groups	5,845	56	,104		
Total	6,019	59			

الملحق رقم 13 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير مستوى التعليم

Descriptives

الدرجة_الكلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي فاقل	20	2,5432	,32926	,07362	2,3891	2,6973	1,82	2,91
تقني-تقني سامي	28	2,5974	,30995	,05858	2,4772	2,7176	1,82	2,95
جامعي	12	2,4318	,32112	,09270	2,2278	2,6358	2,05	2,95
Total	60	2,5462	,31939	,04123	2,4637	2,6287	1,82	2,95

ANOVA

الدرجة_الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,231	2	,115	1,135	,328
Within Groups	5,788	57	,102		
Total	6,019	59			

الملحق رقم 14 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الأقدمية

Descriptives

الدرجة_الكلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	19	2,6053	,29028	,06660	2,4654	2,7452	1,86	2,95
5 - 10 سنوات	13	2,5280	,35039	,09718	2,3162	2,7397	1,82	2,91
أكثر من 10 سنوات	28	2,5146	,32942	,06225	2,3869	2,6423	1,82	2,95
Total	60	2,5462	,31939	,04123	2,4637	2,6287	1,82	2,95

ANOVA

الدرجة_الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,099	2	,049	,474	,625
Within Groups	5,920	57	,104		
Total	6,019	59			

الملحق رقم 15 دراسة الفروق الإحصائية لمتغير الوظيفة

Descriptives

الدرجة_الكلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
عون مكتب	28	2,5406	,34735	,06564	2,4059	2,6753	1,82	2,95
متصرف	3	2,7576	,10497	,06061	2,4968	3,0183	2,64	2,82
رئيس مكتب	18	2,5732	,30477	,07184	2,4217	2,7248	2,09	2,95
رئيس مصلحة	11	2,4587	,30455	,09182	2,2541	2,6633	2,05	2,95
Total	60	2,5462	,31939	,04123	2,4637	2,6287	1,82	2,95

ANOVA

الدرجة_الكلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,232	3	,077	,750	,527
Within Groups	5,786	56	,103		
Total	6,019	59			

I.....	شكر و تقدير
II	إهداء
III	إهداء
IV	الملخص:
V.....	قائمة المحتويات:
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
1.....	مقدمة
8.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقات لدور التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية.....
8.....	المبحث الأول: التدريب وكفاءات الموارد البشرية.....
8.....	المطلب الأول: ماهية التدريب
17.....	المطلب الثاني: كفاءات الموارد البشرية وتنميتها.....
24.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....
24.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
29.....	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.....
32.....	الفصل الثاني: دراسة حالة لعينة من عمال مؤسسات الجماعات المحلية.....
32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وإجراءات الدراسة.....
33.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
40.....	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة:.....
44.....	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.....
44.....	المطلب الأول: عرض النتائج الاحصائية.....
69.....	خلاصة الفصل.....
71.....	خاتمة.....
74.....	مراجع ومصادر الدراسة.....
76.....	ملاحق الدراسة.....
91.....	الفهرس.....