

## دراسة تحليلية لركائز البرامج التكوينية المعتمدة بالمكتبات الجامعية بالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة بسكرة-

*An analytical study of the bases of the accredited training programs in Biskra's University libraries employees*

د. أحمد ضيف

د. سهام موفق<sup>1</sup>

أستاذ محاضر صنف "أ"

أستاذ محاضر صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة، الجزائر

جامعة بسكرة، الجزائر

dif.ahmed@gmail.com

mouffok.sihem@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2017/12/27

تاريخ القبول: 2018/05/31

### ملخص:

يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع استراتيجي وأحد المتطلبات الأساسية التي تهتم بتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية لأية مؤسسة، وذلك على اعتبار أنها أحد أهم الأصول الفكرية داخل المؤسسة، والمحدد لنجاحها وفشلها، ألا وهو التكوين، ومن هذا المنطلق ارتأ الباحثان معالجة مدى الالتزام بتحقيق أهداف البرامج التكوينية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة . ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحثان بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث اختار الباحثان عينة مكونة من 60 موظف وموظفة من مختلف مكتبات جامعة بسكرة . وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 من البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود التزام معتبر لتحقيق أهداف البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة.

كلمات مفتاحية: البرامج التكوينية؛ المكتبات الجامعية

تصنيف JEL: I21، J24، L15

### Résumé :

Le but de cette étude est d'aborder le sujet de la Formation, à travers une étude analytique de l'engagement à atteindre les objectifs des programmes de formation dans les bibliothèques de l'Université de Mohamed KHIDER - Biskra. Pour atteindre les objectifs des chercheurs de l'étude utilisé un formulaire pour la collecte de données, où les chercheurs ont choisi constitué de 60 employés et un échantillon des différents employés Biskra bibliothèques universitaires. Après avoir analysé les données en utilisant la version 21 du programme statistique SPSS, l'étude a révélé, entre autres résultats, notamment la présence d'un engagement considérable à la réalisation des programmes de formation visant le personnel Bibliothèques universitaires.

**Mots clés :** programmes de formation ; bibliothèques universitaires

**Codes JEL :** I21, J24, L15

<sup>1</sup>المرسل: سهام موفق، البريد الإلكتروني: mouffok.sihem@yahoo.com

## مقدمة:

يعد التكوين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه، قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في مهارات ومعارف العاملين، فعملية التكوين المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتكوين على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد، مما يؤثر إيجاباً في جودة مخرجات المؤسسة، ومن ثم تقوية مركزها التنافسي، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتأتى إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن عنصر التكوين كخيار مهم وضروري، ومن هذا المنطلق حاولنا خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية : ما مدى الالتزام بتحقيق أهداف البرامج التكوينية بمكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة-؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على تحسين نوعية الخدمة بالتركيبي على تطوير معارف ومهارات الموظفين.
- تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة المكتبية (طلبة وأساتذة) بالتركيز على تبني العدالة في التعامل.
- تواجه البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة العديد من المعوقات.

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- تعالج الدراسة موضوعاً يعد من التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، بما في ذلك المؤسسة محل الدراسة؛
- توجيه أنظار متخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة للتغيير الإيجابي الذي يحدثه التكوين على معارف ومهارات وكذا سلوكيات الموظفين؛
- تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار لتطوير برامج التكوينية بما يتناسب مع تطلعات الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة البرامج التكوينية.

## أهداف الدراسة:

تهدف من خلال إجراء هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- الكشف عن مدى التزام البرامج التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة بتطوير معارف ومهارات الموظفين لتقديم خدمة ذات جودة أفضل؛
- الكشف عن مدى مراعاة البرامج التكوينية للعدالة في التعامل أثناء تقديم الخدمة المكتبية؛
- تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تؤول دون استفادة موظفي المؤسسة محل الدراسة من البرامج التكوينية.

## حدود الدراسة:

تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- بشريا: يتمثل المجال البشري للدراسة في عينة من موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، البالغ حجمها 60 موظف وموظفة.
- زمنيا: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا خلال الفترة الممتدة ما بين فيفري 2016 ومارس 2016.
- جغرافيا: تمت الدراسة بولاية بسكرة، وبشكل أدق بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

## أولاً: الجانب النظري للدراسة

### 1 - مفهوم التكوين:

يعرف التكوين على أنه "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك"<sup>1</sup>، وفقا لهذا التعريف فعملية التكوين تركز أساسا على تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم.

كما يعرف التكوين على أنه "عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتهدف إلى إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين أدائه"<sup>2</sup>، على غرار التعريف السابق يركز هذا التعريف على عملية تعديل سلوك الفرد المهني والوظيفي من خلال نشاط التكوين بما يتيح تصحيح الفجوات التي كانت لدى الفرد، ما ينعكس إيجابا على أداء الفرد لمهامه الوظيفية

لئما ينصرف مفهوم التكوين إلى كونه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد والمواقف بطريقة جديده

أما على صعيد المؤسسات الخدمية، فينظر إلى التكوين على أنه " أداة استثمارية في الموارد البشرية، تظهر عوائدها في شكل تحسين جودة الخدمة المقدمة على مستوى المؤسسة، وتظهر نتائجه في زيادة معارف ومهارات الأفراد على مستوى الأفراد"<sup>4</sup>.

كما يعرف التكوين ضمن نفس السياق (المؤسسات الخدمية) على أنه " أسلوب من الأساليب الإدارية التي تمكن العاملين في المؤسسات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية وإكسابهم مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح للمرة الأولى"<sup>5</sup>.

كما ينظر إليه على أنه " عملية تعليمية تضمن رفع مستوى جودة منتجات المؤسسات أو خدماتها، عن المستويات التي كان يتم تحقيقها دون تدريب"<sup>6</sup>.

من خلال التعاريف المتعلقة بالتكوين في المؤسسات الخدمية يمكن القول، بأن نشاط التكوين يهدف في مثل هذه المؤسسات إلى تحسين جودة خدمات المؤسسة ، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد في مجال تخصصهم الوظيفي.

أما على مستوى المكتبات الجامعية فيقصد بالتكوين " مجموعة البرامج التي تساهم في الرفع من كفاءة المكتبي وجعله قادرا على التأقلم مع التطورات التي تعرفها مهنته، خاصة تلك المتعلقة بالتغيرات التقنية في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال "<sup>7</sup>

من الملاحظ أن المفاهيم والتعريفات الخاصة بالتكوين، قد تعددت وان اختلفت في لفظها، إلا أنها متفقة غالبا في معناها، ويمكن تلخيص ما تم إيرادها من تعاريف، كما يراه الباحثان، أن التكوين " هو خليط من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات التي تزيد من كفاءة المكتبي وقدرته، وتؤدي إلى تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المكتبة إلى المستوى الأفضل والمأمول " .

## 2 - أهمية التكوين:

استراتيجية التكوين هي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، لذلك فهي تستهدف رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التكوين نشاطاً حيوياً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، ويمكن أن نلمس أهميته على شقين اثنين:

### 1-2 - أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

تكمّن أهمية التكوين بالنسبة للأفراد فيما يلي:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل أحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛<sup>8</sup>
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة، ويفتح المجال أمام الفرد للترقية والتقدم الوظيفي، وذلك من خلال تقديمه للأفراد للمعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية، والاتصالات؛<sup>9</sup>
- يساعد التكوين الأفراد على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها، كما يطور وينمي دافعيتهم نحو الأداء<sup>10</sup>؛
- يساعد الأفراد العاملين بالمؤسسة على القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم ويزودهم بما هو جديد من أجل تطوير حياتهم الوظيفية ويساعدهم على رسم وتحديد مسارهم الوظيفي<sup>11</sup>؛
- يسهم التكوين في تنمية الروح المعنوية للعاملين على اختلاف أعمالهم ومستوياتهم، بحيث يشعرون بالاستقرار والأمان<sup>12</sup>.

من خلال النقاط الواردة أعلاه يمكن القول، أن اعتماد المؤسسة على التكوين يساهم في تحقيق العديد من المزايا على المستوى الفردي لعل أبرزها: زيادة قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، بالإضافة إلى تقليل حالات التوتر والقلق والاعتراب والصراع داخل المؤسسة، ناهيك عن دوره في الرفع من دافعية ورضا الأفراد.

## 2-2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

لا شك أن اعتماد المؤسسة على تكوين مواردها البشرية إنما يمكن المؤسسة من جني الفوائد التالية:

- **الزيادة في الإنتاج:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج وجودته<sup>13</sup>؛
- **الإقتصاد في النفقات:** إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه كثير من الإقتصاد في النفقات وسلامة للآلات واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر<sup>14</sup>؛
- **التقليل من دوران العمل:** إذ أنّ تكوين العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومدركاتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم<sup>15</sup>؛
- ✓ مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى وكذا تهيئتهم للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية<sup>16</sup>؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر للأداء<sup>17</sup>؛

- ✓ إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة هذه النقاط يمكن تحسين الأداء، مما يعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ويسهم في تطويرها واستمرارها<sup>18</sup>.
  - **تخفيض حوادث العمل** : إذ تزداد حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد المؤمن لأداء العمل، وعلى كفاءة أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث<sup>19</sup>؛
  - **استمرارية المؤسسة واستقرارها**، استقرار المؤسسة وثباتها بمعنى قدرة المؤسسة على المحافظة على فاعليتها ومرونتها، وقدرتها على التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المكونين لديهم الحافز أو الدافع للعمل، هم أصل استثماري فعال في المؤسسة<sup>20</sup>؛
  - ✓ تعريف الأفراد العاملين بسياسة المؤسسة وقيمها ومبادئها وأولويات العمل بها<sup>21</sup>؛
  - ✓ العمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم<sup>22</sup>؛
  - ✓ زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات<sup>23</sup> والسلع المقدمة له
- أما على مستوى المؤسسة فتكمن أهمية التكوين في دوره في زيادة الإنتاج، فحصول الأفراد على المعارف والمهارات والخبرات الجديدة ينعكس إيجاباً في قدرة الأفراد على الإنتاج، وكذا انخفاض معدل الأخطاء التي يرتكبونها في العمل، مما يقلل من حوادث العمل، كما يزيد نشاط التكوين من استقرار المؤسسة نتيجة لاستقرار عاملها وارتفاع مستوى دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، كما تمتد انعكاسات التكوين لتشمل المستهلك، حيث يزيد نشاط التكوين من رضا المستهلك على خدمات ومنتجات المؤسسة، نتيجة لارتفاع مهارات وخبرات العاملين على الإنتاج وكذا تأدية الخدمة.

### 3 أهداف التكوين:

- تهدف المؤسسة باتباعها لاستراتيجية التكوين إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>24</sup>
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات<sup>25</sup>؛ حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة استعداد الأفراد للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية لذلك؛
- زيادة قدرة العاملين على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم، والتغلب عليها من ناحية أخرى<sup>26</sup> حيث يسمح تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة مفسح المجال أمام الأفراد لتوظيف معارفهم في لُكليم إبداعية تطوروا ينجزونه من أعمال؛
- التأكد من أن الأفراد يمتلكون المهارات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وكذا زياد وفتح بثقافة المنافسة الخارجية وذلك من خلال التأكيد على أن ثقافة المؤسسة تركز على التعلم والإبداع<sup>27</sup>،

- حيث تسعى المؤسسة من خلال نشاط التكوين إلى زيادة مواكبة الأفراد للبيئة الخارجة للمؤسسة وما تعرفه من تطورات، وذلك من خلال تلقينهم كل ما يتعلق بظروف عملهم من تطورات؛
- زيادة قدرات الأفراد في الاتصالات والقيادة والتحفيز<sup>28</sup>؛ حيث تهدف المؤسسة من خلال هذه النقطة إلى تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات والخبرات التي تؤهلهم لتولي مناصب قيادية، كذا زيادة قابليتهم لتبادل المعلومات والاتصال وكذا التحفيز؛
  - تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب تأكيدها وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفاعلية الإدارية، وكذا تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة أو تغيير التي لم تعد تحتاجها المؤسسة نتيجة التجديد واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة، بالإضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للعاملين والمساهمة في إبداع أساليب ووسائل مساندة للمهارات ومساعدة على تطويرها<sup>29</sup>؛
  - تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل، وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها وأهدافها والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية<sup>30</sup>؛
  - تعليم الموارد البشرية كيفية تلافي جوانب الضعف في أدائها الحالي، وتأدية المهام المطلوبة منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية، وكذا تعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية<sup>31</sup>؛
  - تعديل أفكار العاملين وسلوكياتهم وتطوير عاداتهم وأساليبهم للنجاح والتفوق في العمل<sup>32</sup>.

من خلال النقاط الواردة أعلاه يمكن القول إن المؤسسة تهدف من خلال تبنيها لنشاط التكوين إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها ما يلي: تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة من فصح المجال أمام الأفراد لتوظيف م عارفهم في تقديم أفكار إبداعية تطور ما ينجرونه من أعمال، زيادة مواكبة الأفراد للبيئة الخارجة للمؤسسة وما تعرفه من تطورات، وذلك من خلال تلقينهم كل ما يتعلق بظروف عملهم من تطورات؛ تلقين الأفراد كيفية تعزيز نقاط قوتهم وتلافي جوانب الضعف لديهم.

## ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة

### 1- منهجية الدراسة:

### 1-1- عينة الدراسة:

استخدام الباحثان طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 60 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة عبر عدد من

الزيارات الميدانية، فيما استرد الباحثان 55 استمارة، ما يعادل بنسبة استرداد تقدر ب: 91.66%، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

## 2-1- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

### جدول رقم (01)

#### وصف عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	8
	من 30-40 سنة	36
	من 41-50 سنة	7
	أكثر من 50 سنة	4
	المجموع	55
الجنس	ذكر	20
	أنثى	35
	المجموع	55
الشهادات المتحصل عليها	تقني سامي	7
	ليسانس	17
	مهندس	7
	ماجستير	24
	المجموع	55
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	26
	من 5-9 سنوات	18
	من 10-14 سنة	5
	من 15-19 سنة	4
	20 سنة وأكثر	2
	المجموع	55

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، الشهادات المتحصل عليها، والأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.



### 1-3- أدوات الدراسة:

استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 18 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، كما استخدم الباحثان مقياس Likert لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق.

### 1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS .V21)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي: (مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار معامل الالتواء (Skewness)، اختبار معامل التفلطح (Kurtosis)، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

### 1-5- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

### جدول رقم (2)

#### نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	تركيز البرامج التكوينية على تحسين نوعية الخدمة بالارتكاز على المعارف والمهارات	7	0,705	0.839
2	تركيز البرامج التكوينية على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة من خلال العدالة في التعامل	5	0,824	0.907
3	معوقات البرامج التكوينية	6	0,766	0.875

الصدق = الجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

## 1-6- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7<sup>33</sup>، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي:

### جدول رقم (3)

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	تركيز البرامج التكوينية على تحسين نوعية الخدمة بالارتكاز على المعارف والمهارات	-2,178	2,939
2	تركيز البرامج التكوينية على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة من خلال العدالة في التعامل	-1,159	-,683
3	معوقات البرامج التكوينية	-,599	-1,599

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

## 2- اختبار فرضيات الدراسة:

### 1-2 اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: "تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على تحسين نوعية الخدمة بالتركيز على تطوير معارف ومهارات الموظفين".  
لاختبار هاذي الفرضية قمنا باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

#### جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي جامعة محمد خيضر -  
بسكرة- على عبارات محور " تركيز البرامج التكوينية على تحسين نوعية الخدمة بالارتكاز على  
المعارف والمهارات "

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك	2,563	0,811	4	مرتفع
2	تساعدك المعرف والمهارات المحصلة في التكوين على الأداء الجيد للخدمة	2,600	0,784	3	مرتفع
3	توفر البرامج التكوينية معارف ومعلومات تساعد على أداء عملك في اقل وقت	2,654	0,750	2	مرتفع
4	تعالج برامج التكوين كيفية تفادي الأخطاء عند تقديم الخدمة	2,418	0,916	4	مرتفع
5	تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالموظفين للوقوع بالأخطاء عند تقديم الخدمة	2,454	0,898	7	مرتفع
6	تقدم البرامج التكوينية مواضيع طابع خاص مثل : التسيير، استخدام الإعلام الآلي .... الخ	2,672	0,746	1	مرتفع
7	تسمح البرامج التكوينية من تحصيل معارف ومهارات لاستخدام الوسائل والتجهيزات المكتبية	2,472	0,878	5	مرتفع
	<b>المحور الأول</b>	<b>2,727</b>	<b>0,679</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

أبدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة- آرائهم حول المحور أعلاه، الذي  
خصصت لقياسه 7 عبارات، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم  
المتوسط الحسابي لهذا المحور بين (2,454 - 2,672)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري  
بين (0,898، 0,746)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل ق يمة (2,727)،  
بانحراف معياري قدره (0,679)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة،  
كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة ، أما على مستوى العبارات قد  
حصلت العبارة (6) " تقدم البرامج التكوينية مواضيع طابع خاص مثل: التسيير، استخدام الإعلام الآلي  
..... الخ "على أعلى متوسط حسابي بلغ 2,672، بانحراف معياري بلغ 0,746، في حين حققت العبارة  
(5) " تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالموظفين للوقوع بالأخطاء عند تقديم الخدمة  
" =ادني وسط حسابي بلغ 2,454 بانحراف معياري يقدر ب: 0,898.

## 2-2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة المكتبية (طلبة وأساتذة) بالتركيز على تبني العدالة في التعامل".

لاختبار هاذي الفرضية قمنا باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي جامعة محمد خيضر - بسكرة- على عبارات محور "تركيز البرامج التكوينية على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة من خلال العدالة في التعامل"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تزيد البرامج التكوينية إحساسك بأهمية مسؤوليتك تجاه مستخدمي المكتبة (أساتذة وطلبة)	2,600	,8070	3	مرتفع
2	تؤكد برامج التكوين على خطورة التمييز في المعاملة بين متلقي الخدمة (طلبة وأساتذة) وتحسن بظورتها على أداء الخدمة	2,200	,9880	4	متوسط
3	تحسبك البرامج التكوينية وتشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالطلبة والأساتذة من جامعات أخرى	2,163	,9950	5	متوسط
4	البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين الموظفين ومستخدمي المكتبة (الأساتذة والطلبة)	2,818	,5800	2	مرتفع
5	بعد المشاركة في البرامج التكوينية تشعر بأنك قادر على أداء خدمات ذات جودة عالية	2,854	,5240	1	مرتفع
	نتيجة المحور	2,490	,8790	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

أبدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة- آرائهم حول المحور أعلاه، الذي خصصت لقياسه 5 عبارات، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط الحس ابي لهذا المحور بين (2,163 - 2,854)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,995،5240)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,490)، بانحراف معياري قدره (0,879)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة، أما على مستوى العبارات قد

حصلت العبارة (5) " بعد المشاركة في البرامج التكوينية تشعر بأنك قادر على أداء خدمات ذات جودة عالية " على أعلى متوسط حسابي بلغ (2,854) ، بانحراف معياري بلغ (0,5240)، في حين ح ققت العبارة (3) "تحسبك البرامج التكوينية وتشجعك باستمرار على ضرورة التكفل الجيد بالطلبة والأساتذة من جامعات أخرى" ادني وسط حسابي بلغ (0,5240) بانحراف معياري يقدر ب: (0,9950)

### 2-3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: " تواجه البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة العديد من المعوقات".

لاختبار هاذي الفرضية قمنا باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي جامعة محمد خيضر - بسكرة- على عبارات محور " معوقات البرامج التكوينية "

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التكوين بالمكتبة	,2541	429,	3	منخفض
2	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتكوين في المكتبة	,2361	,980	4	منخفض
3	عدم توفر المكونين ذوي الكفاءة العالية	,3091	,959	1	منخفض
4	عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة لإستراتيجية التكوين	,2181	,975	5	منخفض
5	عدم إيمان مسؤولي المكتبة بالدور الاستراتيجي للتكوين	,1811	,983	6	منخفض
6	عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التكوينية المناسبة	,2721	,970	2	منخفض
	نتيجة المحور	43,21	,927	/	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21

أبدى موظفي مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة- آرائهم حول المحور أعلاه، الذي خصصت لقياسه 6 عبارات، عبر عنها بدلالة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور بين (1.181-1309)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.942-

0.983)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (1.243)، بانحراف معياري قدره (0.927)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة، أما على مستوى العبارات قد حصلت العبارة (3) "عدم توفر المكونين ذوي الكفاءة العالية" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1,309، بانحراف معياري بلغ 0,959، في حين حققت العبارة (5) "عدم إيمان مسئول المكتبة بالدور الاستراتيجي للتكوين" ادني وسط حسابي بلغ 1,181 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.983.

#### 4 تفسير نتائج الدراسة:

أبرزت النتائج المتوصل إليها تركيز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي المكتبات الجامعية بجامعة بسكرة على تحسين نوعية الخدمة، وذلك بتركيز هذه البرامج على تطوير معارف ومهارات الموظفين، حيث وضحت إجابات الموظفين توفير البرامج التكوينية التي يتلقونها على مواضيع مثل التسيير والإعلام الآلي، هذه الأخيرة التي تعد أحد المتطلبات الأساسية لهم، بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات واليات عن كيفية تقديم الخدمة المكتبية، بما يساعد على تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

كما أبرزت النتائج من جهة أخرى تركيز البرامج التكوينية الموجهة للموظفين على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة المكتبية من طلبة وأساتذة، وذلك بتركيز هذه البرامج على العدالة في التعامل، حيث بينت إجابات الموظفين شعورهم بالقدرة على أداء خدمات ذات جودة عالية، كما أنهم أكدوا على دور البرامج التكوينية في تحسين علاقتهم بمتلقي الخدمة المكتبية وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاههم، إلى جانب ذلك أبرزت نتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من المعوقات التي تواجه البرامج التكوينية الموجهة لموظفي المكتبات الجامعية بجامعة بسكرة، ونغزو هذه النتيجة إلى:

- إدراك الجامعة كغيرها من المؤسسات التي تستقطب عدداً هائلاً من الموظفين لأهمية نشاط التكوين في تحقيق أهداف الجامعة؛
- إدراك الجامعة للدور الذي يضطلع به نشاط التكوين في تحسين معارف ومهارات الموظفين، مما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة في مختلف المكتبات الجامعية؛
- إدراك مسئول الجامعة وبالأخص مسئول المكتبات الجامعية لضرورة الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التكوينية، مما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المكتبية؛
- إدراك الجامعة لضرورة تذليل كل العراقيل والصعوبات التي تؤول دون تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التكوينية، وضرورة تهيئة الظروف التي من شأنها زيادة الرصيد المعرفي والمهاراتي للموظفين؛
- اتجاه الجامعة بشكل عام إلى الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، وكون أن المكتبة تعد احد المجالات التي تساهم في ذلك، فإن دعم الطاقم العامل بالمكتبات الجامعية يعد مدخلا

للجودة، وعليه يمكن القول أن نتائج الدراسة تؤكد حرص مسئولى الجامعة وبالأخص مسئولى مكتبات جامعة بسكرة على أن تكون نقطة الانطلاق لتحقيق الجودة هي العمل على تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التكوينية الموجهة للموظفين.

## الختامة:

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بان التكوين اليوم يعني دون أي وقت مضى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات، حيث تتجه هذه الأخيرة اليوم إلى إنفاق أموال طائلة في سبيل تطوير معارف ومهارات عاملها، وذلك كون تطوير مهارات العاملين وقابليتهم هو مورد من موارد المؤسسة، يضاف إلى ما تمتلكه من موارد أخرى، ومصدرا من مصادر ميزتها التنافسية، إلا أن هذا الهدف مرهون بمدى حرص المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة من البرامج التكوينية، وأي انحراف عن الأهداف المرجوة منه قد يكون سببا في هدر المؤسسة لمواردها البشرية.

ونظرا لإدراك الجامعة التي تعد هي الأخرى من المؤسسات التي تعي أهمية التكوين في تطوير معارف ومهارات العاملين مما ينعكس ايجابيا على نوعية الخدمات التي تقدمها، وبعد إجراءنا لهذه الدراسة وبالتطبيق على موظفي مكتبات جامعة بسكرة، كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على تحسين نوعية الخدمة بالتركيز على تطوير معارف ومهارات الموظفين.
- تركز البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة على كيفية التعامل مع متلقي الخدمة المكتبية (طلبة وأساتذة) بالتركيز على تبني العدالة في التعامل.
- تواجه البرامج التكوينية الموجهة لموظفي مكتبات جامعة بسكرة مستوى منخفض من المعوقات.

## الهوامش والمراجع:

- 1- عايض رجا عايض العازمي، فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في التعليم العام بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، مصر، المجلد 25، العدد 97، 2014، ص 421.
- 2- فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، إبراهيم عثمان حسن عثمان، إحتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية في كليات التربية بجامعات السودان في ضوء معايير "الدوار ديمنج" للجودة: دراسة حالة كلية التربية، جامعة الخرطوم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، المجلد 7، العدد 15، 2014، ص 10.
- 3- علوط الباتول، تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية على ضوء التحديات الراهنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالطفة، الجزائر، العدد 17، 2014، ص 75.
- 4- شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011، ص 115.

- 5- عمر ياسين خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية المصرفية، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26-27 افريل 2006، ص 5.
- 6- خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، ط3، ( دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007)، ص 665.
- 7- ناجية قموح وآخرون، استراتيجيات التكوين المستمر للمكتبيين في البيئة الرقمية في ظل التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: واقع برامج التكوين المستمر بمكتبات جامعة قسنطينة 1، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد 3، العدد 1، نوفمبر 2006، ص 83.
- 8- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010)، ص 153.
- 9- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2006)، ط2، ص ص 133-134.
- 10- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والإبعاد الإستراتيجية، (عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص 94.
- 11- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (مصر، دار الحارثي للنشر والتوزيع 2005، دون ذكر الطبعة)، ص 236.
- 12- علاء حاكم محسن الناصر، رجاء قاسم لازم المالكي، واقع التدريب لدورات الإشراف التربوي في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق، العدد 73، 2012، ص 499.
- 13- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- انموذجا- أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم اجتماع، تخصص تربية موارد بشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة- السنة الجامعية 2012/2013، ص 162.
- 14- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010)، دون ذكر الطبعة، ص ص 243-245.
- 15- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)، ص 242.
- 16- كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 14 العدد 2، 2007، ص 195.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعم ال المتوسطة والصغيرة، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009)، ص 437.
- 18- بوقرة رايح، زواوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق السنة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 30، 2012، ص 30.
- 19- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2003، دون ذكر الطبعة)، ص 231.
- 20- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، (عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011)، ص 235.
- 21- مايك ويلز، ترجمة محسن إبراهيم النسوقي، إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ، (الرياض، السعودية، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2005)، ص 38.
- 22- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 110.



- ابراهيم سلهاط، الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة يسرايدي- عنابة- دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في تسير وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2007، ص.101
- 23- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.439
- 24 - محمد عبد الإله الطيطي، عزمي أبو الحاج، الاتجاهات السائدة لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين ن حو البرامج التربوية المقدمة لهم ونموهم المهني ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 2، العدد6، 2014، ص.78
- 25 - أمل حمودي عبيد الجميلي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ، مجلة الفتح، سوريا، العدد 48، 2012، ص.102
- 26 - علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الإنتمانية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي - اليمن-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص.55
- 27- ليث سعد الله حسين، عبيد طه سوادي، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية لأراء عينة من المدرع في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 78، العدد 27، ص.44
- 28- شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2010، ص ص 121، 122.
- 29- شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2011/2010، ص ص 121، 122.
- 30- رادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010)، ص.392
- 31- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439.
- 32 - كريم عبد ساجر، عبد الوهاب حسن خضر، التدريب العملي في الكلية التقنية- بغداد، مجلة التقني، العراق، المجلد 24، العدد 9، 2011، ص ص 4-5.
- 33- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.