

المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية

تخصص - إدارة أعمال -

تحت اشراف:

د.ديلمي هاجيرة

اعداد الطالبتان:

❖ عمالو عبد الرزاق

❖ أعمار عدة

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"كن عالما فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

ومصادقا لقول الرسول عليه الصلاة والسلام (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

وبعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكملت بإنجاز هذه الدراسة، نحمد الله عز وجل على

نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات

الشكر والتقدير للدكتورة والمشرفة "هاجر ديلمي" لما قدمته لنا من جهد ونصح ومعرفة

وحبر طيلة فترة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث من

عمال مؤسسة سونلغاز الذين لم ييخلوا علينا بأي شيء في سبيل انجاح هذه الدراسة،

ونخص بالذكر أيضا "الأستاذة عائشة سعدي" التي قدمت لنا بدورها نصائح ثمينة، كما لا

ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين درسونا لهذا

المعهد، وكل القائمين على مركز العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

"تيسمسيلت" وعلى رأسهم رئيس المعهد والأساتذة وكل العاملين به.

إلى كل الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في

طريقنا.

البحث بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسننا بمنعة العمل وحلاوة البحث، ولما وصلنا إلى ما

وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر والثناء والتقدير.

إهداء

مهما حاولنا جاهدين أن نعبر لكل من وقف بجانبنا وزادنا إصراراً
لاستكمال مسيرتنا، ومهما أخبرناهم عن ما في قلوبنا من شكر وعرقان
لايمانهم بقدرتنا عند المصاعب التي واجهتنا، فالكلمات والحروف لن
توفي قدرهم ولا صبرهم علينا، لهذا نقدم لكم هنا أجمل العبارات عن
الشكر والعرقان لعلها تعبر ولو قليلاً عما نشعر به:

أهدي هذا العمل إلى " من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات
والدعوات، إلى أعلى انسان في هذا الوجود أمي الحبيبة"

"إلى من عمل بكد في سبيل نجاحي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى
ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي وإلى عائلتي الكريمة".

وإلى من عمل معنا بكد بغية اتمام هذا العمل وإلى الزملاء :مسيف
حسين-بدري محمد-غليب عادل-حسين قاصد-شرف محفوظ"

وإلى الزميلة المتألقة "كنزة" والزميلات "بودرنان هناء- بعلي وهيبة-
بشلاغم نبيهة".

وغيرهم ممن عرفناهم في المركز الجامعي العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير .من مدير وأساتذة وعمال .

عبدالرزاق، عدة

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة	36
(2)	التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس	43
(3)	التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	43
(4)	التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى التعليمي	44
(5)	التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية	44
(6)	التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية	45

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	أسباب الحاجة للتدريب على مستوى الفرد	21
(2)	البيانات الاساسية للاستبيان	39
(3)	تمثيل متغيرات الاستبيان بمتغيرات عددية	40
(4)	الوزن والوسط المرجح لمقياس البحث	40
(5)	معامل الثبات للمحور الأول	41
(6)	معامل الثبات للمحور الثاني	41
(7)	معامل الثبات للمحور الثالث	41
(8)	معامل الثبات للمحور الرابع	42
(9)	معامل الثبات الكلي للاستبيان	42
(10)	التوزيعات التكرارية لمتغيرات الجنس	43
(11)	التوزيعات التكرارية لمتغير العمر	43
(12)	التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى التعليمي	44
(13)	التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية	44
(14)	التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية	45
(15)	التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول	46
(16)	التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني	48
(17)	التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثالث	50
(18)	التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع	52
(19)	نتيجة معرفة اتجاهات أفراد العينة	54
(20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	54
(21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	55
(22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	56

57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع	(23)
58	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، معامل الانحدار، مستوى المعنوية، نموذج العلاقات البسيطة	(24)

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69-67	استبيان الدراسة	1
70	شهادة التدريب	2
71	تدريب مدير الفرع التجاري	3
72	شهادة الاستعداد للتدريب الحي - جهد كهربائي منخفض-	4
73	شهادة النجاح من طرف مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز بالبلدية	5
74	شهادة التدريب	6

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الذي يلعبه التدريب بأبعاده المتمثلة في: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وسائل التدريب، محتوى البرامج التدريبية) في أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز بـ برج بونعام، وقد تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي التحليلي، وأستُعمِلت أدوات المقابلة والاستبيان، حيث تم توزيع 40 استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة أُسْتُدِرَ منها 38 استبانة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج `spss version21` خرجت الدراسة بالنتائج التالية: التدريب له أهمية كبيرة لكل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها، وجود علاقة موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر بشكل كبير في وسائل التدريب، وهذا بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء الموارد البشرية، وكالة سونلغاز بـ برج بونعام، الاحتياجات التدريبية، وسائل التدريب، محتوى البرامج التدريبية.

Resume:

This study is aimed at to know the impact of training in its dimensions represented by(identification of training's needs, training tools, content of training programs), in performance of human resources. In bordj bounaama sonelgaz agency.

The study was based on the descriptive analytical approach. The interview and questionnaire tools wore used, where fourty questionnaires were distributed, for the purpose of data collecting from individuals, the sample recovered from them thinly eight questionnaires.

After analyzing the data using the **spss** program, the study came out with the following results:

Training has a great importance in all institutions whatever their size or their field of work, there is a relation between training and human resources appears in the training tools of this institution under study.

Key words:training, human resources performance, sonelgaz agency, training needs, training tools, training programs content.

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
11	المطلب الأول: ماهية التدريب
12	المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب
18	المطلب الثالث: أهداف التدريب
19	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية
20	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
22	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
23	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية
24	المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية
26	المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
31	المطلب الثالث: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية
32	خلاصة
	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
34	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة وتعريفها

35	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة
39	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة ومناقشة بيانات المحاور واتجاهات عينة الدراسة
58	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة
63-62	خاتمة
66-64	المراجع
74-67	الملاحق
	الفهرس
	الملخص

مقدمة

التطورات التي يشهدها العالم في العصر الحالي في مختلف المجالات، أصبح تهديدا حقيقيا للمؤسسات التي لا تواكب التحديات الكبيرة التي فرضتها العولمة، وأصبح بقائها مرهونا بمواكبة هاته التحديات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها.

وأصبحت المسؤولية ملقاة على المورد البشري لهاته المؤسسات لتحقيق أهدافها، إنه الثروة الحقيقية داخل المؤسسة، والتي تعول عليه لفرض نفسها داخل بيئة تتصف بالديناميكية والتعقيد، ومن هذا المنطلق توجهت المؤسسة لتطوير هذا المورد البشري كي يكون جاهزا لإستيعاب هذه التطورات. والتدريب المناسب والمدروس هو أحد أهم العناصر الرئيسية لتحسين أداء هذا المورد كي يصبح أكثر معرفة ومهارة، وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل الملائم. بهذا أصبح التدريب يشكل ضرورة قصوى للمؤسسات في سبيل تطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات، كي تتحسن مهاراتهم وقدراتهم، وتتغير سلوكياتهم بشكل ايجابي، مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتميز، ولقد حظي موضوع التدريب باهتمام العديد من العلماء، ولعل السبب في ذلك هو أن التدريب يعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، كما يعتبر أداء هاته الموارد البشرية هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وباعتبار وكالة برج بونعامية لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت كنموذج لمؤسسة اقتصادية، إذ وجب عليها إعداد كفاءات من الموارد البشرية للقيام بمهامها المختلفة، وهذا من خلال تكاثف الجهود داخل المؤسسة من أجل القيام بتكوين هاته الموارد على أحسن طريقة، من خلال نظم مختلفة منها التدريب من أجل القيام بواجبها على أحسن وجه.

إشكالية الدراسة.

ونظرا لأهمية التدريب من جهة، وتأثيره على مستوى أداء الموارد البشرية من جهة أخرى. يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يؤثر التدريب في أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل تؤثر الاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2. هل تؤثر وسائل التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

3. هل تؤثر البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة.

لوصول إلى إجابة للإشكالية الرئيسية، وُضعت الفرضية التالية:

يوجد تأثير إيجابي للتدريب على أداء الموارد البشرية.

وتتفرغ عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1 يوجد تأثير إيجابي للاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية.

2 يوجد تأثير إيجابي لوسائل التدريب على أداء الموارد البشرية.

3 يوجد تأثير إيجابي لمحتوى برامج التدريب على أداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة.

1 الأسباب الذاتية: تمثلت فيما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع التي تهتم بالموارد البشرية.

- محاولة إفادة المؤسسات العمومية الإدارية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية، من أجل التحسين ولفت انتباهها لمكانة المورد البشري، وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى اهتمامها بهذا المورد.

- مساعدة الدراسة لأحد الباحثين بحكم أنها تلقى أهمية خاصة في المؤسسة التي يعمل بها "وكالة سونغاز"

2 الأسباب الموضوعية :

- الخروج من الجانب النظري إلى الجانب العملي من خلال معرفة ما يدور داخل المؤسسات الاقتصادية .

- تركيز أغلب العلماء في مجال الإدارة حديثا على ضرورة وجود نظام تدريبي فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها، فهو ضرورة وليس اختيار حسبهم .

أهمية الدراسة.

-الأهمية الكبيرة التي أصبح يلقاها المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، وضرورة الاهتمام به من خلال اخضاعه لبرامج تدريبية، تساهم في زيادة معرفته وتنمية مهاراته تماشياً مع الظروف الاقتصادية الراهنة، والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة.

أهداف الدراسة.

-إبراز أهمية التدريب ومدى مساهمته في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.

-التعرف على أساليب وطرق التدريب المختلفة .

-التعرف على واقع التدريب في وكالة سونلغاز بـرج بونعامة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت.

الحدود الزمانية: امتدت فترة التبرص من 15أفريل 2019 إلى 02ماي 2019.

منهج الدراسة.

-من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب النظري لموضوع البحث، أما فيما تعلق الأمر بالجانب التطبيقي فاستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصلة عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة.

صعوبة التحكم في برنامج spss في بداية الأمر وهو ما تطلب تخصيص وقت معين لتعلم تحليل بيانات هذه الدراسة.

الدراسات السابقة

سيتم ترتيب هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني لها.

الدراسة الأولى : دراسة للباحثة باسمة علي حسن، بعنوان مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بالجامعة الإسلامية في غزة بفلسطين سنة 2007، إعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم ادارة الاعمال.

هدفت الباحثة من خلال دراستها للكشف عن مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة، حيث انطلقت من مشكلة البحث المتمثلة في قياس مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في هذا المكتب، و قامت ببناء بحثها على سبع فرضيات بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مختلف جوانب التدريب (احتياجات تدريبية، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الادارة العليا و خصائص الافراد العاملين) و فاعلية التدريب للاجابة عن الاشكالية قامت الباحثة باختبار صحة الفرضيات، كما اعتمدت بشكل اكبر على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات حول عينة الدراسة، و الاساليب الاحصائية SPSS لتفريغها و معالجتها من اجل اختبار الفرضيات بما يخدم الجانب التطبيقي المتعلق بواقع التدريب و فاعليته في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا، و خلصت الباحثة في نهاية دراستها الى مجموعة من النتائج اهمها انه تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ قيمة الموارد البشرية، و بشكل مقبول كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة الى حد ما، كما تظهر مدى ايجابية عملية تنفيذ التدريب و كفاءتها، ويتبين ان عملية تقييم التدريب تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة لكن هناك نوع من الغموض فيما يخص عملية تقييم ما بعد التدريب، و اكدت الدراسة معنى مدى دعم الادارة العليا لعملية التدريب و في النهاية خلصت الدراسة لكون التدريب على درجة من الفاعلية في مكتب الاونروا .

الدراسة الثانية: دراسة للباحث بوعريوة الربيع، بعنوان تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بجامعة ائجد بوقرة بومرداس، الجزائر سنة 2007، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، حيث تمحورت اشكالية البحث حول ابرز مقومات نظام التدريب و مختلف مراحلها، وكذلك دراسة تأثيره على انتاجية الفرد داخل المؤسسة، و لمعالجة هذه الاشكالية انطلق الباحث من مجموعة فرضيات و لاختبار صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على منهج دراسة

حالة و هذا من اجل اسقاط دراسته النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث اشتملت عينة البحث على 50 مستخدم تختلف وظائفهم ما بين اطارت، واعوان منفذين، و مهارة و لغرض الحصول على معلومات متعددة، ليتوصل الباحث في نهاية دراسته الى ان اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري و ذلك لأنه يعتبر السبيل الانجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة ربحية المؤسسة و لذلك تلجأ هذه المؤسسات الى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة و متكاملة لتبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم و تنفيذ البرامج و اخيرا تقييم عملية التدريب الذي يعمل على تحسين اداء الفرد و الجماعة، و هذا من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الاشراف و تذنية التكاليف.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحثة عائدة عبد العزيز علي نعمان، بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، باليمن سنة 2008 قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تناولت هذه الدراسة قياس علاقة التدريب باداء الفراد العاملين في الادارة الوسطى في الجامعة، والمقارنة بين اتجاهات القيادة الادارية، وافراد الادارة الوسطى في العملية التدريبية من خلال الاجابة على ثلاث تساؤلات حول العلاقة بين التدريب و مكوناته، الفروق بين اتجاهات القيادة و الادارة الوسطى، ثم علاقة التدريب بأداء العاملين في الادارة الوسطى، حيث قامت الباحثة ببناء فرضيات تتناسب مع هذه التساؤلات لتقوم بعد ذلك باختبارها حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في اعداد الاطار النظري للدراسة، واعتمدت بشكل اكبر على المنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى جامعة تعز باليمن حيث تناولت الباحثة عينتين من مجتمع الدراسة (موظفين وموظفات جامعة تعز) شملت العينة الاولى الافراد العاملين في الادارة الوسطى من مديري الادارات و رؤساء الاقسام البالغ عددهم 170، وتناولت العينة الثانية القيادات الادارية في الجامعة المكونة من الامين العام و الامناء العاملين المساعدين البالغ عددهم 70، وخلصت الباحثة في ختام دراستها الى مجموعة من النتائج نذكر منها انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و اداء العاملين في الادارة الوسطى، وانه يوجد هناك ضعف في الاهتمام من طرف القيادات الادارية بالأساليب الحديثة للتدريب و اسلوب اختيارهم للمتدربين غير فعال مما ينعكس سلبا على العملية التدريبية و عملية التقييم قليلة الفعالية مما يقلل من مردود العملية التدريبية، و لا يوجد فروقات ذات دلالات احصائية بين اتجاهات الافراد العاملين في الادارة الوسطى و القيادات الادارية في التدريب .

الدراسة الرابعة: دراسة للباحث نابتي سامي، بعنوان دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي - الحكيم بن باديس بقسنطينة بجامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر سنة 2009، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

تناول الباحث في هذه الدراسة دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، حيث قام بصياغة اشكالية بحثه من خلال التساؤل عن كيفية تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر الى مختلف اهداف العملية التدريبية، و محاولة اتمام الاجابة عن هذا التساؤل زيادة عن الجانب النظري قام الباحث بدراسته الميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة لاجل اثبات ما قام بنائه من فرضيات حول مساهمة أنشطة و برامج تدريب الاطباء في تحسين نوعية الخدمة، و بالاحص الخدمة الطبية و الصحية في واحدة من اهم المؤسسات الصحية الوطنية، حيث قام الباحث باعداد اداة جمع المعطيات (الاستبيان) استنادا الى ابعاد و معايير نوعية الخدمة الصحية التي وضعها معهد الطب بالولايات المتحدة الامريكية، وعلى ضوء الفرضيات التي انطلق منها الباحث و من خلال البيانات المحصل عليها في الدراسة الميدانية خلص البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان التدريب يهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق الاهداف التعليمية، كتحسين المهارات، وتنمية المعارف، وتهدف برامج التدريب الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء كتحسين الكفاءة، وتعديل السلوك، كما ان للتدريب اهداف اقتصادية و إنتاجية، و للتدريب ايضا اهداف اجتماعية كتحسين مناخ العمل، كما اظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اعتقاد كبير لدى فئة الاطباء على ان للبرامج التدريبية التي يستفيدون منها اثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها بالرغم من وجود بعض النقائص في ادارة العملية التدريبية .

الدراسة الخامسة: دراسة للباحث عوض الله محمد علي محمد، بعنوان دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي ، بجامعة الامام المهدي، السودان سنة 2017، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تناولت الدراسة دور التدريب في أداء العاملين، حيث انطلق الباحث من الاشكالية التالية: هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟ و للإجابة عنها قام ببناء ثلاث فرضيات فرعية بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب و أداء العاملين ثم بين البرامج التدريبية و أداء العاملين و الاخيرة بين الاحتياجات التدريبية و أداء العاملين، ولاختبار هذه الفرضيات قام بدراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي -ربك و هذا كهدف رئيسي للبحث حيث اعتمد الباحث في دراسته مجموعة من المناهج المنهج التاريخي، الوصفي

والاحصائي كما شملت عينة البحث 36 مستخدم، من مجموعة مقصودة من المحاسبين والاداريين و تقني النظم و المراجعين وشاغلي الوظائف الاخرى في بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ريك. كما توصل الى مجموعة من النتائج منها :

ان التدريب يساهم في تطوير اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم و تعزيز ثقة العاملين بانفسهم، تنوع الاساليب و البرامج التدريبية يرفع من اداء العاملين، الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية له علاقة باداء العاملين و ان البنك يهتم بتدريب الموظفين و جميع موظفيه مؤهلين أكاديميا.

التعليق على الدراسات السابقة:

-التعليق على الدراسة الأولى: قامت الباحثة باسمه علي حسن في دراستها، بالتوسع في مراحل التدريب، ولم

تقتصر على 4 مراحل فلقد أضافت أيضا: تخطيط التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الادارة العليا وخصائص الأفراد العاملين. ولم تركز على وسائل التدريب، وخرجت بنوع من الغموض في الجزء المتعلق بتقييم ما بعد التدريب.

-التعليق على الدراسة الثانية: قام الباحث بوعريوة الربيع بدراسة مختلف مراحل التدريب وتأثيرها على انتاجية المؤسسة، حيث قام بدمج تصميم وتنفيذ برنامج التدريب في مرحلة واحدة، كما ركز في بحثه على دراسة العائد من التدريب مقابل تكاليفه على مؤسسة سونلغاز، وفي الأخير اقترح عليها تقليل الاشراف وتدنية التكاليف تماشيا مع هدفه من الدراسة.

-التعليق على الدراسة الثالثة: الباحثة عائدة عبدالعزيز علي نعمان، تناولت دراستها قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى من ناحيتين: من ناحية أفراد الادارة الوسطى وأيضا القيادة الادارية. ولم تكتف بقياس العلاقة بين مكونات التدريب وبين الأداء فقط، بل تعدت ذلك إلى دراسة مختلف الفروق بين القيادة والموظفين فيما يخص الموضوع.

-التعليق على الدراسة الرابعة: الباحث نابتي سامي ركز فقط على برامج التدريب في حد ذاتها، دون التطرق لمراحل التدريب المختلفة، وهل هاته البرامج تؤدي دورها في تحسين نوعية الخدمة بالمستشفى؟ وخرج مع هاته الدراسة بنفس النتائج فيما يخص أداء الموارد البشرية، ولو أن تركيزه كان منصبا فقط على برامج التدريب، في حين هذه الدراسة* ركزت على: تحديد الاحتياجات التدريبية، وسائل التدريب، محتوى البرامج التدريبية.

-التعليق على الدراسة الخامسة: بحث عوض محمد علي محمد عن سؤال محدد، وهو: هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين، فهنا ركز الباحث في دراسته عن معرفة هل يُحسِّنُ التدريب أداء العاملين أم لا؟ وقام بدراسة تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية ووسائل التدريب ومحتوى برامج التدريب على أداء العاملين. وخرج بنتيجة أن التدريب بمختلف مراحله يحسن من أداء العاملين.

*تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التي تم القيام بها اختلفت عن باقي الدراسات من حيث اختلاف العينة واختلاف المؤسسة واختلاف الزمان، وهو ما لا يعني الوصول الى نفس النتائج. هذا من جهة، أما من جهة ثانية فلقد تم تفكيك المتغير الكمي (أداء الموارد البشرية) إلى خمسة متغيرات نوعية وهي: القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة، القيام بالعمل بطرق جديدة، القدرة على ممارسة مهام أخرى، اتخاذ القرارات باستقلالية في مجال العمل، استخدام أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة الى الموارد البشرية. وتم ربطها بالاحتياجات التدريبية، ووسائل التدريب و محتوى البرامج التدريبية مع التركيز في كل محور على ما يلي:

الاحتياجات التدريبية: استحداث وظائف جديدة، تحقيق النتائج، قدرات العاملين ومتطلبات العمل.

وسائل التدريب: استخدام التقنيات الحديثة، تنوع وسائل التدريب.

محتوى البرامج التدريبية: تطوير برامج التدريب، تناسب المحتوى مع الوظائف، تكرار برامج التدريب.

* المقصود بها موضوع المذكرة: التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية. وليس موضع الباحث نابتي سامي.

تقسيمات الدراسة

لقد تم القيام بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث سيتم التعرف على التدريب وأداء الموارد البشرية في الفصل الأول الذي قسم إلى: المبحث الأول الذي تضمن أساسيات حول عملية التدريب، والمبحث الثاني الذي تضمن مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثالث فتضمن الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني: فقد حُصصَ للجانب الميداني، بحيث اشتمل على التعريف لميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل البيانات وكذا مناقشة نتائج الدراسة. كما أُهَيَّ الفصل بخاتمة أُسْتُعْرِضَتْ فيها أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة، كونه يهتم بالموارد البشرية من حيث تنمية مهاراتها ومعارفها والتأثير على أدائها، بما يتلائم مع متطلبات مختلف الأنشطة في المؤسسة ومسايرة التغيرات المستمرة خارجها . فالتدريب المدروس يضمن قيام هاته الموارد بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل المناسب، لذا فالاهتمام به أصبح كبيرا اليوم خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وكذا في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تعرفها اليوم مختلف المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات، لذا وجب عليها تدريب مواردها البشرية بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وبكفاءة عالية.

لذا سيتم التعرف في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتدريب وأيضا الموارد البشرية ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما.

من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : أساسيات حول التدريب .

المبحث الثاني : مراحل العملية التدريبية .

المبحث الثالث : الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب.

تلجأ المؤسسات إلى التدريب من أجل مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، باعتبارها تخصص الموارد البشرية بالدرجة الأولى مما يسهل عليها الاستمرارية في نشاطها ومواكبة هاته التغيرات.

المطلب الأول: ماهية التدريب.

الفرع الأول: مفهوم التدريب .

لقد تعددت تعريفات التدريب باختلاف المدارس الفكرية في هذا المجال وليس هناك تعريف محدد لعملية التدريب. ومن التعاريف المقدمة في هذا المجال تم ذكر ما يلي:

- "التدريب هو الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء" (الحسني، 2015، صفحة 13)

- كما اقترح المكتب الدولي للعمل سنة 1987 تعريفا للتدريب على النحو التالي: "جميع الأنشطة التي تهدف في المقام الأول إلى ضمان اكتساب المهارات العملية، والمعرفة، والمواقف المطلوبة للوظيفة" (hos dey & register, 2009, p. 12)

- كما يعرف التدريب بأنه: "مجموعة المواقف التي يمكن بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنة أو تخصصا في مهنة معينة" (جميل، 2016، صفحة 11)

- كما يعرف أيضا على أنه "عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة" (الحميري، 2008، صفحة 13)

- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة، تقوم بها المؤسسة لفائدة عمالها من أجل تزويدهم بمعارف ومهارات معينة، قصد التأثير على أدائهم في الوظائف التي يعملون بها".

الفرع الثاني: أهمية التدريب .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

- التدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، فهو بذلك يحقق لها عدة فوائد شأنها شأن الموظفين الذين يخضعون للتدريب ومن أهمها ما يلي:
- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد، وقدراتهم، ويساهم في بناء الكفاءات. (الربيع، 2007/2006، صفحة 9)
 - يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل .
 - يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء* ، لجميع العاملين، وذلك من خلال الاستعمال الجيد للألات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.
 - مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد** ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية . (الأشهب، 2015، صفحة 94)
 - اكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة للعمال، حيث تساهم في زيادة قدراتهم مما ينعكس ايجابا على أدائهم.
 - تحسين معنويات العاملين . (أبو سليمة، 2007، صفحة 18)
 - يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 - تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
 - الاقتصاد في النفقات.
 - يفتح المجال نحو الترقية والتقدم .
 - يقلل من دوران العمل*** نتيجة لازدياد الاستثمار والثبات في حياة العاملين.

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب .

* يقصد بالفعالية هي القدرة على تدنية التكاليف دون المساس بالأهداف المسطرة.

** يفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة أي مدى تحقق الاهداف أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة. فالتدريب يجعل العمال يؤدون العمل المطلوب و بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الفاعلية والكفاءة.

*** يقصد بدوران العمل طول أو قصر المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة فمعدل الدوران العالي أحد أهم نقاط الضعف في المؤسسة لأنه يجرمها من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف كما أنه يكلفها خسائر أخرى مثل تكلفة فترة المناصب الشاغرة وتكلفة تعطيل العمل وغيرها.
لذا فإن التدريب يعمل على التقليل من دوران العمل لأنه يرفع مهارة العامل وبالتالي رفع روحه المعنوية وزيادة رضاه عن العمل

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

الفرع الأول: مبادئ التدريب .

يوجد للتدريب عدة مبادئ **les principes** يتعين على العاملين في إدارات التدريب، أو إدارات تنمية الموارد البشرية، وعلى المدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية.

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى نجاح عملية التدريب وبالتالي تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب . ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الاستمرارية: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات...) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والعمل بنفس النظام، وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة. (أبو النصر، 2018، الصفحات 50-52)

2- مبدأ التخطيط: ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها . ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

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

- ما هو العمل المطلوب **what**؟ وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- كيف تقوم بهذا العمل **how**؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- لماذا تقوم بهذا العمل **why**؟ أي ما هو الهدف منه .
- من يقوم بهذا العمل **who**؟ أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسؤوليات .
- متى يؤدي هذا العمل **when**؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

• أين يؤدي هذا العمل where؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي. (أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، 2017، صفحة 26، 27)

3- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

يقصد بتدرج التدريب :تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فالابتداء يكون من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب مع مراعاة تجنب السرعة في القاء معلومات جديدة حتى يتأكد المدرب أن المتدربين أتقنوا ما سبق أن تعلموه.

يقصد بالتفرد في التدريب :تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. (رضوان، 2013، صفحة 17)

4- مبدأ التغيير والتحديد: ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصبح ادارة التدريب مسئولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي. (مراكشي، 2005، صفحة 140)

5- مبدأ التكامل : ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائيا، كما أنه نشاط هادف .ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالأتي:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب اكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسئول عن العاملين، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقا للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية .

ج- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:

-النتائج الاقتصادية:والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف، ...الخ.

-النتائج السلوكية:والمتمثلة في تحسين العلاقات الانسانية، الاقبال على العمل...الخ.

النتائج البشرية:والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات واجبة ومحددة . (الصالح، 2005، صفحة 44)

الفرع الثاني:أساليب التدريب.

-تمثل أهم الأساليب التدريبية فيما يلي :

1-المحاضرة: لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة، وللمحاضرة شروط خمسة وهي:

-الاعداد المسبق: ويهدف إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

-التدرج:ونعني الانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيدا، بمعنى أن يبدأ المتدرب بما هو مألوف وينتقل إلى الحقائق والمعلومات الجديدة.

-إثارة الاهتمام:ويقصد بذلك أن تتوفر لدى المدرب القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

-المتابعة: بمعنى أن يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداءً، والبحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، وكذلك التعرف على مدى التغير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

• وبالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التدريسية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة منها :

-لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.

-لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.

-لا توفر المحاضرة للمتدرب الفرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات.

-عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها. (الربيع، 2007/2006، صفحة 31)

2-دراسة الحالات: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريسية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات. (مُجد الهدي، 2016/2015، صفحة 17)

وخطوات تطبيق دراسة الحالة هي:

• اختيار المشكلة والوظيفة التي ستجري دراستها.

• ملاحظة وجمع البيانات كما هي في الواقع.

• كتابة الحالة كما تشير بياناتها.

• تنقيح الحالة لمواكبة طبيعة الواقع ومتطلباته.

• مناقشة الحالة والتحقق من صلاحيتها للتدريب، أو كنموذج لحالات التدريب. (معمار، 2010)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

3-أسلوب التدريب أثناء الوظيفة: حيث يتم توجيه النصح والإرشاد من جانب أي عامل خبير أو مشرف أو مدرب للعاملين أثناء الممارسة الفعلية للعمل.

وتعتمد كفاءة هذا التدريب على نوع التدريب المطلوب وعدد المتدربين والموارد المطلوبة لذلك، وأيضا كفاءة المدربين والمشرفين والملاحظين وغيرهم، والبحث عن مجالات التحسين المستمر في علاقة تعاونية بين المدربين والمتدربين(العاملين).

ولهذا النوع من التدريب شكلان :

•الأول-التدوير الوظيفي: وهو يسمح للموظفين بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة بالمؤسسة وبالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل.

•الثاني -التدريب المهني: حيث يتم تدريب الشباب على المهارات المحددة من خلال أحد العاملين الخبراء أو الماهرين في هذا المجال، وترتبط برامج التدريب أثناء الوظيفة مباشرة بالمهنة المهنية التي تحتاج إلى مهارات معينة . (حسن خليفة، 2017، صفحة 27،28)

4-البيان العملي: ويستخدم أسلوب "البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحا لهم ما يجب القيام به، وكيفية القيام به. وغالبا ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجيب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

ومن مجالات ودواعي استخدام أسلوب البيان العملي :

-التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية

-التدريب على تشغيل الأجهزة.

-توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

•من مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة الى حاسة السمع، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

أما عن عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليه، أو عدم توافر الإمكانيات المساعدة لتشغيل الجهاز. (أسعد، 2016، صفحة 152، 153)

5-تدريب الحساسية: تشتمل عملية تدريب الحساسية على تكوين مجموعة من الأفراد يتكون عددهم من 10 أفراد إلى 16 فرد، وتقوم هذه الطريقة على اساس اتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم ومن ثم يصبح كل فرد حساسا ومدركا لنقاط القوة والضعف لديه، فيرون أنفسهم ويتحكمون بما يجب عمله لتغيير اية اتجاهات تؤثر سلبيا على سلوكهم، وعلى علاقتهم بالآخرين، ويقوم المدرب بالتدخل تدريجيا لإثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء إلى النقاط التي تساعدهم لاكتشاف المشاكل والافتقار وإحداث التغيير المقصود. (المرعي، 2010، صفحة 95)

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

تسعى المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف كل نشاط تدريبي، والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الأفراد وأهداف على مستوى المؤسسة.

1- على مستوى الأفراد :

-تنمية المعارف: إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث وصل إليه التقدم العلمي، وهذا ما يعود على الأفراد بالنفع مستقبلا. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجيستر، 2005، صفحة 59)

-التقليل من حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العامل بأحسن الظروف لتشغيل الآلات وبالتالي التقليل من الحوادث المرتبطة بهذه الآلات.

-رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بمجدية المؤسسة في تقديم العون له، ورغبتها في تطويره، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. (مُجد الهدي، 2016/2015، صفحة 23)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

-السعي لتعديل السلوك: يهدف التدريب لتعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد، وتطويره وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتصل منها بالجوانب الانتاجية أو ما يتعلق بالجوانب السلوكية لدى الأفراد.

-تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، والاسهام في عملية التطوير والتجديد. (اسماعيل، 2014، صفحة 17)

-تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجستير، 2005، صفحة 59)

2- على مستوى المؤسسة: للتدريب في المؤسسات أهداف يمكن إيرادها في التالي:

-الأهداف الإدارية:

-تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين وقتاً أقل مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة.

-تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.

-العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. (مُجَّد الهددي، 2016/2015، صفحة 21)

-الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهمها في: (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-تحسين الانتاجية.

-زيادة المبيعات.

-تنمية الحصة السوقية.

-زيادة معدلات النمو.

-تأكيد المركز التنافسي.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

-الأهداف التقنية: تتمثل في : (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة.

-سرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها. (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-الأهداف الابداعية:

تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وافاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة. (بركات،

2010، صفحة 9)

المبحث الثاني:مراحل العملية التدريبية.

يمر التدريب بعدة مراحل، يمكن تحديدها في 4مراحل كالتالي :

1-مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

2-مرحلة تصميم التدريب.

3-مرحلة تنفيذ التدريب .

4-مرحلة تقييم التدريب.

المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع الأول:تعريف الاحتياجات التدريبية.

قد وردت تعاريف كثيرة للاحتياجات التدريبية منها:

-تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها"ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف

والمهارات الادارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية."

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

- كما تعتبر الاحتياجات التدريبية : "معلومات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وانسانية وتكنولوجية وتنظيمية " (الطراونة، 2011، صفحة 8،9)

- كما تعرف على أنها : " الفجوة بين الوضع الحالي وما ينبغي أن يكون (الوضع المرغوب)، والحاجة التدريبية تظهر عندما يكون من الممكن ملاحظة هذه الفجوة، وأنها ترجع إلى غياب أو نقص المهارات اللازمة لأداء الوظيفة بالشكل الصحيح " (rivard & lauzier, 2013, p. 78)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية " معلومات ومهارات وسلوكيات يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الانسانية التي تتطلب تدريبا ملائما لمواجهتها".

-الفرع الثاني:أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في أن عدم التحديد الصحيح لها يؤدي الى : (عيشي، 2012، صفحة 107)

1-التدريب مكلف وبالتالي فإنه لابد أن يوجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.

2-إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أيضا في : (الطراونة، 2011، صفحة 13)

1-إنها أساس فرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.

2-الأساس لتحديد الفئات والأشخاص المستهدفين في التدريب.

الفرع الثالث:أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستويين :

1-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

جدول رقم(1): أسباب الحاجة للتدريب على مستوى الفرد.

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبي متطلبات الوظيفة
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
الأهداف الادارية	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
الرقابة على الجودة	إذا اشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد الذين لا يعرفون أسلوب العمل وجب تدريبهم .
الشكاوي	إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
القيام بمهام خاصة	إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبهم.
الوظيفي التناوب	إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

المصدر: (عبدالفتاح، 2013، صفحة 70)

2-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المؤسسة:

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب. (عبدالفتاح، 2013، صفحة 71)

المطلب الثاني:تصميم البرامج التدريبية.

الفرع الأول:تعريف تصميم البرامج التدريبية.

يعرف تصميم البرامج التدريبية بأنها: " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية، وجهود مخططة، تسد ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي " (خليل، 2016، صفحة 25،26)

وتعرف أيضاً بأنها: "العملية التي تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق، فهي عملية غير جامدة ونشاط يعنى بصياغة البرنامج واختيار عناصره من أهداف ومحتوى ومواد وأساليب وتقنيات واختيار المدربين والمتدربين " (زرقان، 2013.2014، صفحة 36)

الفرع الثاني :مراحل تصميم البرامج التدريبية:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية:الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية واحتياجاً على المستويات الثلاث (المؤسسة والوظيفة والفرد)

2-تحديد الأهداف لبرنامج التدريب:يساعد ذلك المدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم للأساليب التدريبية ووسائلها.

3-وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية:ويجب أن تكون البرامج متعددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

4-اختيار الأساليب التدريبية:يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلائم مع تصميم البرامج التدريبية.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

5- اختيار المشاركين في البرنامج: ويتم وضع شروط القبول في البرنامج التدريبي، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية لتقوم بعملية التدريب.

6- اختيار المدربين: يرتبط نجاح معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم، لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم وكفاءاتهم في إدارة البرامج التدريبية. (الحريري، 2018، صفحة 79)

- وهناك 9 معايير لاختيار المدربين وهي: الخبرة التدريبية-التناسب مع فريق التدريب -الخبرة الصناعية - المهارات الصناعية-المرونة -الدافع الذاتي-امكانيات النمو-المهارات التبسيطية-المحتوى المعرفي. (conway & cassidy, 2006, p. 15)

7- تحديد المكان والزمان لانعقاد البرنامج التدريبي: حيث يتم تحديد الوقت اللازم للتدريب، ومدى مناسبته للمدربين، وقرب مكان انعقاد برنامج التدريب بالنسبة للمدربين وتوفير المواصلات والأجهزة اللازمة. (مقابلة، 2011، صفحة 22)

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.

بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ولقد صنفت العمليات في مرحلة التنفيذ إلى ثلاث مجموعات : (مقابلة، 2011، صفحة 22)

1- قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

حيث يتم من خلالها الأمور التالية:

-تحديد مكان التدريب.

-اختيار المدربين.

-تهيئة الأمور الفنية كالمقاعد والتدفئة والأثاث.

-إعداد جدول البرنامج التدريبي.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

2- أثناء البرنامج التدريبي:

-تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي والمدربين.

-متابعة دوام المشاركين.

-توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي.

-إعداد شهادات للمتدربين.

3- بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وتشمل:

-إعداد تقرير للبرنامج التدريبي.

-الانتهاء من تقويم المتدربين.

-تصحيح الاختبارات للمتدربين وإعداد النتائج.

-حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج التدريبي.

المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية.

الفرع الأول:تعريف وأهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

1-تعريف تقييم البرامج التدريبية: يمكن تعريفها كالتالي:"التقييم بأنه جهد مبذول للحصول على معلومات

تتعلق بفعالية أو قيمة التدريب، وذلك باتخاذ قرارات تتعلق بالجوانب المختلفة من البرنامج التدريبي والأشخاص

الذين تدربوا، والمؤسسات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي " (زرقان، 2013.2014، صفحة 40)

وتعرف أيضا على أنها:"سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد

حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمؤسسة" (أبو النصر، التدريب الفعال-تخطيط وتنفيذ وتقييم

البرامج التدريبية، 2018، صفحة 148)

2-أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

تكمن أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية وذلك بعد الانتهاء منها كالأتي:

- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقا.

- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.

- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب.

- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة.

- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق

الأهداف مستقبلا.

الفرع الثاني: مستويات تقييم البرنامج التدريبي:

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم البرامج التدريبية وهي :

1- ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج التدريبي وبعده مباشرة وفي

وقت لاحق.

2- التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين . ويجب إجراء

هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

3- السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي .

ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

4- الإدارة والمؤسسة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته،

وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

5- القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المؤسسة

ودرجة استمرارها. إلا أن هذا المستوى مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى

تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى. (أبو النصر، 2018، صفحة 154.155)

المبحث الثالث :الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

الاهتمام بأداء الموارد البشرية أصبح جوهريا وحتميا لكل المؤسسات دون استثناء، فالجميع يعمل على تحسينه وتطويره لأنه أهم معيار يضبط به نجاح المؤسسات في مجال عملها كونه مرتبط بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري.

المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

من الصعب إعطاء تعريف محدد لأداء الموارد البشرية بالرغم من أنه مفهوم واسع الاستعمال، وفيما يلي تم ايجاز بعض التعاريف :

1- أداء الموارد البشرية يعني: "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال". (بن سمشة، 2018، صفحة 51)

2- كما يشير أداء الموارد البشرية إلى: "الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام . ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام. يتمثل -الجهد - في الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمة، أما -القدرات- فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل. (بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، صفحة 210)

3- وهو كذلك: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (يوسف، 2018، صفحة 18،19)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو " جهود الأفراد ومدى قيامهم بالمهام المطلوب إنجازها، وكذلك مدى تحقيق النتائج والإنجازات من خلالهم في إطار المؤسسة التي يعملون بها ".

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

الفرع الثاني:محددات أداء الموارد البشرية:

يحتاج تحديد مستوى الأداء إلى التعرف على العوامل التي تحدد هذا المستوى، ومعرفة درجة التفاعل بين هذه العوامل، ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:

1- الجهد المبذول في العمل: ويعكس درجة حماس الأفراد لأداء الأعمال ومدى دافعيتهم لذلك.

2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتعني سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وانطباعاته وتصوراته عن كيفية

ممارسة العمل في المؤسسة. (ميا وآخرون، 2013، صفحة 222)

الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

إن تأدية الموارد البشرية في المؤسسات لعمل بشكل جيد تتوقف على عدة عوامل تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز تنظيمي لآخر، فالعوامل المؤثرة في الأداء قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب وهو ما سنتحدث عنه في هذا الفرع.

العوامل السلبية: هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل سلبي نذكر من بينها:

1- الروتين: يعكس تعقد الإجراءات، وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الإدارية، وأصبحت تشكل خطرا على الإنجازات وأداء العمل..... فهو يؤدي إلى مجموعة من المساوئ في العمل منها: انخفاض الإنتاجية انخفاض الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي. (مسلط الشريف، 1992، صفحة 104)

2- ضغوط العمل: تدل هذه الكلمة على مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج. (فاتح المغربي، 2018، صفحة 68)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

. وهناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي . بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمؤسسة عن تحقيق أهدافها، وذلك لأن الأفراد سيمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط، كما أن ترك العمل والغياب والعدوانية بسبب تلك الضغوط يؤدي إلى انخفاض الأداء. (حسين، 2013، صفحة 214)

3-التسيب الإداري. فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)، و يترتب على عدم استغلال وقت العمل بالشكل الصحيح والإخفاق في إدارته العديد من النتائج السلبية تتمثل في الآتي

انخفاض مستوى الأداء، و حدوث اضطراب في العمل الوظيفي، و خلق العديد من الخلافات الإدارية بين الرؤساء الإداريين ومرؤوسيهم بسبب الاختناقات التي تحدث نتيجة التأخر في تنفيذ العمل ضمن الوقت المحدد له، فضلاً عن الاضطرابات النفسية بسبب الإحباط أو الاجهاد الناجم عن عدم توفر الوقت الكافي لأداء العمل الوظيفي . (السيد كردي، 2019)

4- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)

العوامل الايجابية: هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل ايجابي، نذكر من بينها :

1- الرضا الوظيفي: هو حالة نفسية يشعر بها الفرد، حيث يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيشعر بالسعادة والارتياح نتيجة إشباع حاجاته المادية والمعنوية . (بالنور، 2018)

فالرضا الوظيفي يجعل الموظف قادراً على التكيف مع بيئة العمل، وبالتالي تنشأ لديه رغبة كبيرة في الابداع والابتكار، وأيضاً زيادة في مستوى الطموح وتطوير مستقبله الوظيفي، مما يؤثر ايجاباً على أدائه داخل المؤسسة. (سيد أحمد، 2017، صفحة 20)

2- التدريب: عبارة عن عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغيير فيه ورفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو الممارسة. (الشرعة، 2011، صفحة 58)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

3- الحوافز: هو نظام من خلاله يتم توزيع مكافآت نقدية أو غير نقدية على الموظفين واستخدامها لتعزيز دوافعهم* (mangnusson & nyrenius, 2011, p. 2) وللحوافز تأثير كبير جدا على مستوى الانتاج وقابلية العمل، فالموظفون يتجهون دائما إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 48)

4- الإبداع الاداري: إنه البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الاداري، وانتاج المنتجات وتقديم الخدمات . (مصطفى واخرون، 2014، صفحة 117)

فالإبداع الاداري علاقة متكاملة مع الأداء الوظيفي، كونه ينعكس ايجابا على العاملين من خلال إظهار ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية، واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم. (قرماش، 2014، صفحة 16)

المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم . ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (القرالة، 2009، صفحة 54)

كما يعرف على أنه: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى التحليل والمقارنة بين ما يجب أن يؤديه العامل من واجبات وما حققه فعلا خلال ممارسته لوظيفته في ضوء الخطة المرسومة . (رايس، 2017، صفحة 91)

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسات . ومن هذه الطرق نذكر ما يلي: (أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، 2010، صفحة 139، 140)

* الدافع: هو القوة التي تحرك الفرد لأجل القيام بسلوك من أجل اشباع وتحقيق حاجة أو هدف

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

1- مقياس إعطاء الدرجات: وهي تقييم العامل، وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمؤسسة، والتعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل . حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير.

2- الأحداث الجوهرية: حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات، أو الاحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية . ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الايجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت اضائي دون مقابل.

3- الترتيب: وهو تصنيف العاملين الأكثر فعالية وإنتاجية، حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

4- المقارنة الزوجية: إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د) . وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د) . فنقارن بعد ذلك (أ) (ج)، فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل (ج) - (أ) - (ب) - (د)

5- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم الوصول إليها فعلا والتي يتم على أساسها تقييم العمال. (يوسف، 2018، صفحة 114)

6- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الانسانية . بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارات العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة. (عيشي، 2012، صفحة 57)

المطلب الثالث: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

- 1-يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظا وافرا من التدريب الجيد، سيهدر جزءا كبيرا من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة.
- 2-يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى نفسياتهم.
- 3-تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
- 4-يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضا مهئين نفسيا للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.
- 5-يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة. (معلومة صح، 2019)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إلقاء الضوء على التدريب وأداء الموارد البشرية، بدءاً بالتعاريف التي تم اعتبارها هامة ومفيدة عن التدريب من طرف الطالبين، ثم تم التطرق بعد ذلك إلى أهمية التدريب وحاجة المؤسسة إليه خاصة عندما يتعلق الأمر بأفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة أو إلى تغيير الوظائف، ثم الانتقال بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير ومتجدد، وأنه نظام متكامل. وكذا لوحظ من خلال عدة مراجع أن أهم أساليب التدريب وأكثرها انتشارا هي أسلوب المحاضرة وكذا أسلوب دراسة الحالة وأيضا أسلوب التطبيق العملي أثناء العمل وهو أسلوب تهتم به كثيرا المؤسسات التي يكون طابع عملها تقنيا.

بعد هذا عُرِضَتْ أهداف التدريب المختلفة، ومن أهمها التقليل من حوادث العمل خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التقني، وكذا تنمية المعلومات والمهارات وتحسين الانتاجية وكذا اكتساب مركز تنافسي، بعد ذلك ذُكِرَتْ مراحل التدريب والمتمثلة في مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. مرحلة تصميم التدريب. مرحلة تنفيذ التدريب . مرحلة تقييم التدريب.

و أيضا التطرق إلى ذكر بعض التعاريف المختلفة لأداء الموارد البشرية وأنه جهود الأفراد ومدى قيامهم بالمهام المطلوب انجازها، وكذلك مدى تحقيق النتائج والانجازات من خلالها في إطار المؤسسة التي يعملون بها. ثم المحددات والعوامل المؤثرة عليه، ايجابية مثل التدريب الرضا الوظيفي والتحفيز، وسلبية كالروتين والتسيب الاداري وغيرها، وبعدها تم التعرض إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها اختبار وتقويم وحكم على مدى قيام الموارد البشرية بأعمالها في المؤسسة. وكذا ذكر أهم طرق التقييم المشهورة لأداء هاته الموارد وفي الأخير التطرق إلى ذكر بعض أثار التدريب على أداء الموارد البشرية ومن بينها صقل مهارات الموارد البشرية، وزيادة التقارب بينهم، مما يساعدهم على انجاز أعمالهم.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

تمهيد:

بعد التعرض في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى التدريب، وأداء الموارد البشرية، سيتم تبيان واقع التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية بوكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع – تيسمسيلت- لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي :

مبحث أول خاص بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وتحليل هيكلها التنظيمي، ثم مبحث ثاني خاص بالإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة حيث تم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : تقديم عام حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز .

تعد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز من أهم المؤسسات الوطنية التي تولي اهتماما كبيرا بتطوير مواردها البشرية ، و في هذا المبحث سيتم التطرق الى تاريخ نشأتها و كيفية انتشارها عبر التراب الوطني و معرفة مختلف أنشطتها .

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة و تعريفها

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة .

الشركة محل الدراسة تمثل احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز الذي هو نتاج لتطور شركة كهرباء و غاز الجزائر التي انشأت في الحقبة الاستعمارية سنة 1947 لتقوم بانتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز عبر كافة التراب الوطني كمرحلة اولى ثم انشأت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز لتحل محلها سنة 1969 ، و في سنة 1991 تم اصدار المرسوم التنفيذي 91-475 المتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، وفي جوان 2002 و بصدور المرسوم الرئاسي 02-195 تغير طابع المؤسسة لتصبح مجموعة شركات ذات اسهم و الدولة هي الشريك الرئيسي (مجمع سونلغاز) . (مؤسسة سونلغاز، 2019)

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز هي شركة ذات اسهم براس مال قدره 64 مليار دينار جزائري مقرها الاجتماعي البلدة 20 نهج مجد بوضياف تسير عبر 52 مديرية للتوزيع موزعة عبر جميع ولايات الوطن بتواجدها في السوق الوطنية تقوم بمجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقين الكهربائية و الغازية و بيعهما للزبائن النهائيين بمختلف شرائحهم وتعنى ايضا بمختلف الخدمات المرافقة للعملية ، وفقا لمهام الشركة تضمن توزيع و تسويق الطاقة الكهربائية و الغازية عن طريق 190 مقاطعة للكهرباء ، 181 مقاطعة للغاز و 353 وكالة تجارية يتبع كل منها مديرية معينة حسب التوزيع الجغرافي . (مؤسسة سونلغاز، 2019)

الدراسة التطبيقية تمت في وكالة برج بونعاما لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسميسيلت التي يضم مقرها الواقع بحي حبال رابع بلدية برج بونعاما:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

وكالة تجارية

مقاطعة للكهرباء

مقاطعة للغاز

وبتعداد للعمال موزع كما يلي :

اطارات (10)

عمال مؤهلين (12)

عمال مهنيين (25) (مؤسسة سونلغاز، 2019)

الفرع الثالث: أنشطة المؤسسة.

تتمحور أنشطة المؤسسة حول المهام الآتية : (مؤسسة سونلغاز، 2019)

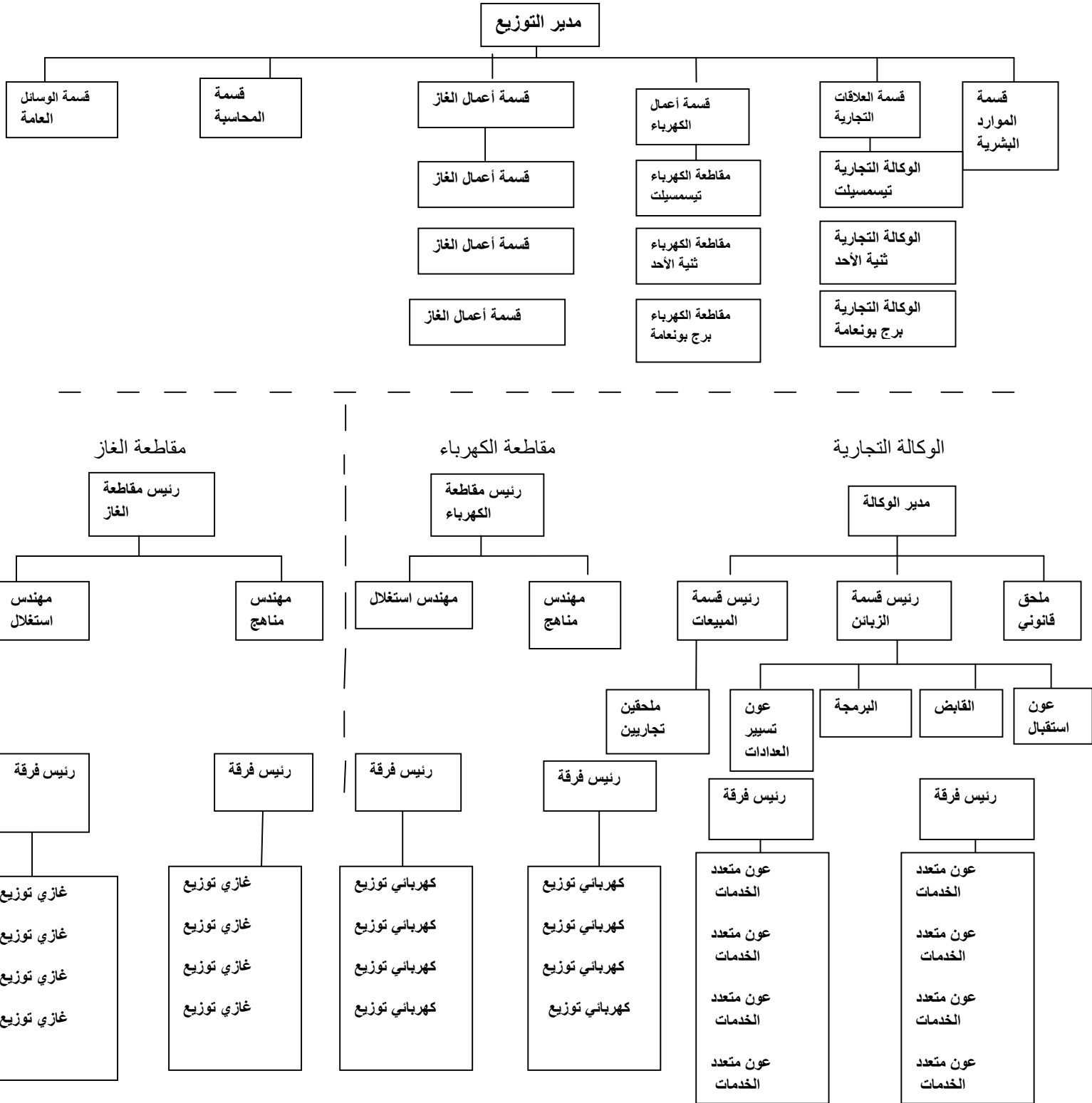
- استقبال طلبات الربط بالطاقتين من طرف الزبائن و تليتها في الاجال المحددة .
- رصد الحسابات الموجودة في العدادات و فوترة الاستهلاك و تسليم الفواتير لاصحابها طبقا للرزنامة المحددة -
تحصيل المستحقات بمختلف طرق التحصيل .
- صيانة شبكات توزيع الكهرباء و تطويرها بما يضمن استمرارية الخدمة و التقليل من معدل الانقطاعات .
- صيانة شبكات انابيب الغاز و الحرص على استمرارية الخدمة .
- مرافقة انجاز مشاريع التنمية في مجال الطاقتين وفقا لمهام الشركة في اطار برامج الدولة.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

نظرا لاتساع الهيكل التنظيمي للشركة الأم المتواجدة بمقر الولاية والتي تضم بدورها عدة وكالات تابعة سيتم التركيز أكثر على توضيح الجزء المتعلق بالوكالة محل الدراسة وذلك في الشكل التالي:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الشكل (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

مدير التوزيع : هو المسؤول الاول على كل العمليات التي تحدث في المديرية وهو حلقة الوصل بينها و بين المديرية العامة و يقوم بالتنسيق بين رؤساء الاقسام و يسهر على سير و تنفيذ البرامج و المشاريع و السياسات التي تحددها المديرية العامة و الاخرى الخاصة بالمديرية .

رؤساء الاقسام : يشرف كل رئيس قسم على مجموعة من المهام حسب طبيعة القسم بمشاركة مجموعة من المصالح وفق قوانين الشركة .

قسمة الموارد البشرية : تقوم باجراءات التوظيف ومتابعة تكوين و تدريب الموظفين و اعداد كشوف الرواتب ومعالجة مختلف المشاكل الاخرى الخاصة بالمسار المهني للعمال .

قسمة العلاقات التجارية : تشرف على جميع العلاقات التجارية بين المديرية و زبائن التوتر و الضغط العالي بشكل مباشر من جهة و من جهة اخرى تشرف على عمل الوكالات التجارية التابعة للمديرية و مختلف المعاملات التجارية مع الموردين (شركة نقل الكهرباء و شركة نقل الغاز) و نقاط التبادل مع المديريات الاخرى .

قسمة اعمال الكهرباء : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة الكهرباء على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الكهرباء التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة اعمال الغاز : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة انابيب الغاز على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الغاز التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة المحاسبة : اعداد ميزانية المديرية بتحديد المداخيل و النفقات و الاشراف على الصفقات التي تقوم بها مختلف المصالح في المديرية و مراقبة الوثائق المحاسبية والتأكد من صحة المعطيات الموجودة بها.

قسمة الوسائل العامة : تسهر على توفير مختلف الوسائل التي تحتاجها المصالح في تادية مهامها من صيانة لوسائل التنقل و تجهيزات مكتبية و النظافة في مقرات العمل و معدات الوقاية للعمال و غيرها .

الوكالات التجارية : لها مقرات منفصلة عن المديرية تقوم بالتعامل مباشرة مع الزبائن عن طريق اعوان الاستقبال و تتوفر على قابضات لتحصيل المستحقات لها مجموعة من الانشطة من بينها :

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

- استقبال طلبات الربط و دراستها و العمل على تليتها في الاجال المحددة بالاعتماد على مؤسسات المقاوله كمرحلة اخيره .

- استقبال شكاوى الزبائن المتعلقة بالاعطال الفردية و الفواتير و معالجتها في اقصر الاجال

- رصد الحسابات الموجودة في عدادات حسب الرزنامة و بطريقة سليمة لتفادي اخطاء الفوترة و تصحيحها ان وجدت

- ايصال الفواتير للزبائن و العمل على تحصيل المستحقات بطرق قانونية بعد استيفاء اجالها .

- العمل على الحد من عمليات السرقة التي تؤثر على راس مال الشركة .

مقاطع الكهرباء : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات الكهرباء و المحولات الكهربائية

التابعة لها جغرافيا و اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر

الامكان ، و تطوير الشبكات بتكنولوجيات حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز مشاريع جديدة .

مقاطع الغاز : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات انابيب الغاز التابعة لها جغرافيا و

اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر الامكان ، و تحديث

الشبكات القديمة بوسائل حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز المشاريع الجديدة . (مؤسسة سونلغاز،

2019)

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة .

يشتمل هذا المبحث على الاجراءات التي اتبعها الطالبين في الدراسة الميدانية، مع توضيح عينة الدراسة وكذا

تقنيات جمع المعطيات المتبعة في هذا البحث من خلال اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بالاضافة الى توضيح

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة .

الفرع الأول: عينة الدراسة .

عينة الدراسة الحالية تتكون من 40 عاملا، وبعد تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تم استرجاع 38 استبانة موزعة وصالحة للتحليل والباقية تم الغاؤها لأنها استرجعت بدون اجابة . تم تحليل الاستبيان ببرنامج spss version 21

الفرع الثاني: تقنيات جمع معطيات الدراسة .

لقد استعملت في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1-المقابلة: ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2-الاستبيان: لقد قُسم الاستبيان إلى بيانات شخصية من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوضعية المهنية والخبرة المهنية، والى بيانات أساسية مقسمة إلى أربعة محاور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): البيانات الاساسية الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	الاحتياجات التدريبية	5
2	وسائل التدريب	5
3	محتوى البرامج التدريبية	6
4	أداء المورد البشري	5
	المجموع	21

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

أما فيما يخص الأسئلة التي وُظِّفَتْ في الاستبيان فلقد كانت حسب مقياس ليكارت الثلاثي والذي يتكون من ثلاث مستويات تم تمثيلها وتميزها بأرقام كي يسهل تحليلها كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الجدول رقم (3): تمثيل متغيرات الاستبيان بمتغيرات عددية

العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الرقم	3	2	1

المصدر : (مُجَّد الهدي، 2015/2016)

وتصحيح المقياس المستخدم في البحث كان كالتالي:

يتم حساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس ليكارت الثلاثي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:

$$2=1-3$$

وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الخيارات المتاحة أي $2 \div 3 = 0.66$

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66.

الجدول رقم (4): الوزن والوسط المرجح لمقياس البحث

الخيار	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3
الوسط المرجح	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

المصدر : اعداد الطالبين

ولقد تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة وخمسة أساتذة قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم حذف بعض الأسئلة واستبدالها بأخرى مناسبة للدراسة في حين تم تعديل بعضها، ليوزع على العينة المدروسة بناء على الملاحظات السابقة وبوضوح لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

كما تم اختبار الاتساق والثبات الداخلي لدرجة مصداقية الاستبيان بالاعتماد على احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ، وتعتبر القيمة المقبولة احصائيا 60%، وبعد تفريغ أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الأداة واتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الجدول رقم (5): معامل الثبات للمحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	5

المصدر: اعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

يُلاحظُ من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الأول للدراسة قد بلغت 85.8%، وهي نسبة عالية أكثر من 60% وتدل على صدق وثبات المحور الأول.

الجدول رقم (6): معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.950	5

المصدر: اعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن نسبة الثبات للمحور الثاني قد بلغت 95%، وهي نسبة عالية جدا وتدل على صدق وثبات المحور الثاني.

الجدول رقم (7): معامل الثبات للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	6

المصدر: اعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الثالث هي نسبة عالية والتي بلغت 93.9%، مما يدل على صدق وثبات المحور الثالث.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الجدول رقم (8):معامل الثبات للمحور الرابع

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،960	5

المصدر :اعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

اتضح من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الرابع نسبة عالية والتي قدرت ب96%، وهذا ما يفسر أن المحور الرابع يتسم بالصدق والثبات.

الجدول رقم (9) : معامل الثبات الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،980	21

المصدر :اعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

اتصف الاستبيان ككل بنسبة ثبات عالية جدا وهذا ما ظهر من خلال النسبة التي قدرت ب98%، مما يعني أنه استبيان اتسم بالصدق والثبات العالين.

المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة ومناقشة بيانات المحاور و اتجاهات عينة الدراسة.

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة.

سيظهر من خلال الجداول والأشكال التالية في هذا الفرع نتائج البيانات الشخصية وتحليلها .

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (2): التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس



الجدول رقم (10) : التوزيعات التكرارية لمتغيرات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	100%
انثى	0	0%
المجموع	38	100%

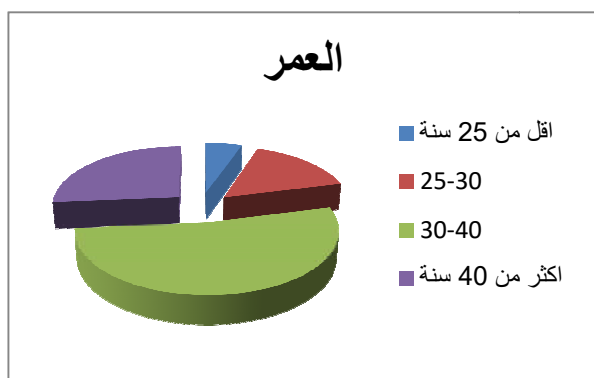
المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

من خلال الجدول يمكن القول أن جميع عمال المؤسسة هم من فئة الذكور، ويشكلون نسبة 100%، ويمكن تفسير هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة، والذي يتركز في الغالب على التنقل بين مختلف المناطق وكذا تتطلب بذل مجهود شاق وكبير، لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

2-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل (3): التوزيعات التكرارية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

الجدول رقم (11): التوزيعات التكرارية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	2	5%
25-30	6	16%
30-40	20	53%
اكثر من 40 سنة	10	26%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

من خلال النسب المقدمة في الشكل والجدول السابقين يُلاحظُ أن أكبر نسبة للعمال من حيث العمر هي الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 30-40 سنة وقد بلغت نسبتها 53%، والفئة التي يبلغ عمرها أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتها 26%، ثم تليها فئة من 25-30 سنة وبلغت نسبة 16%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة التي بلغت نسبة 5%. ومنه فإن أغلب عمال المؤسسة من الشباب .

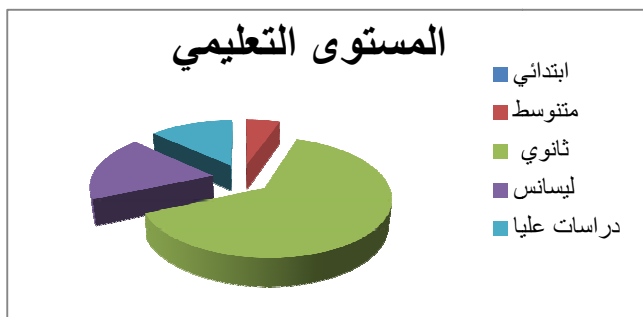
الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل (4): التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى

الجدول رقم (12): التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى التعليمي

التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	2	5%
ثانوي	24	63%
ليسانس	7	18%
دراسات عليا	5	13%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج

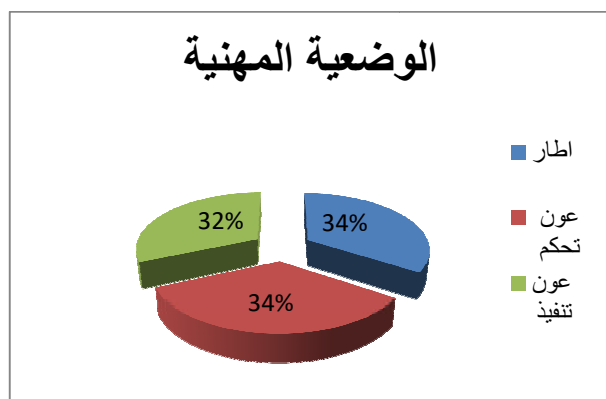
spss

من خلال بيانات الجدول والشكل يتضح أن فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي تشكل الغالبية العظمى وتقدر بـ 24 عاملا بنسبة 63%، بينما المتحصلين على شهادة الليسانس تقدر بـ 7 عمال بنسبة 18%، وبعدها المتحصلين على شهادة دراسات عليا بعدد عمال يقدر بـ 5 عمال بنسبة 13%، بينما هناك عاملين بنسبة 5% مستواهم متوسط بينما انعدم ذوو المستوى الابتدائي في المؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين لشهادات مهنية وجامعية عند عملية التوظيف بحكم الطابع التقني للمؤسسة.

4-توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

الشكل رقم(5): التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية

الجدول رقم (13): التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية



الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
اطار	13	34%
عون تحكم	13	34%
عون تنفيذ	12	32%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج

spss

spss

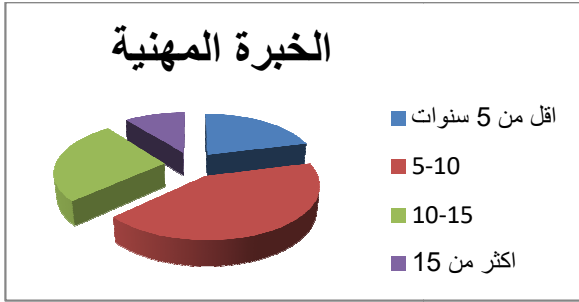
الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

من خلال معطيات الجدول يتضح أن فئة الإطارات تشكل أكبر نسبة قدرت ب 34%، مناصفة مع فئة أعوان التحكم أيضا ب 34%، وتليها فئة أعوان التنفيذ ب 32%، ويتضح أن هناك توازن كبير في المؤسسة في مختلف الوضعيات المهنية .

5-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الشكل (6): التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (14): التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية



الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	21%
5-10	16	42%
10-15	10	26%
أكثر من 15	4	11%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

يُلاحظُ من الجدول والشكل السابقين أن نسبة العمال ذو أقدمية (5-10 سنوات) بلغت نسبة 42%، بينما 26% من العمال يمتلكون خبرة (10-15 سنة)، ونجد أن 21% من العمال خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما من يمتلك خبرة أكثر من 15 سنة لا يشكلون سوى 11%، مما يعني أن المؤسسة اهتمت بالتوظيف في آخر 15 سنة، وبالتالي فإن نسبة الموظفين الشباب ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة وبالتالي تتبادل الأفكار والخبرات فيما بينها.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الفرع الثاني:تحليل ومناقشة بيانات المحاور.

1-محور الاحتياجات التدريبية.

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول:

الجدول رقم (15): التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 يتم تحديد الحاجة لدورة تدريبية عند استحداث وظائف جديدة	التكرار	6	1	31
	النسبة المئوية	16%	3%	82%
2 الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية	التكرار	12	8	18
	النسبة المئوية	32%	21%	47%
3 يتم اللجوء إلى التدريب عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	التكرار	6	5	27
	النسبة المئوية	16%	13%	71%
4 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	التكرار	1	3	34
	النسبة المئوية	3%	8%	89%
5 تحديد الحاجة للتدريب يكون بشكل عشوائي	التكرار	26	7	5
	النسبة المئوية	68%	18%	13%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

يُظهر هذا الجدول ما يلي:

- إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان يتم تحديد الحاجة للدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 82% من أفراد العينة يعتبرون أن استحداث وظائف جديدة سبب من اسباب وجود حاجة الى العملية التدريبية بالنسبة للمؤسسة، بينما يرى 16% أن استحداث وظائف جديدة لا يؤدي الى تحديد حاجة الى دورة تدريبية، فيما امتنع 3% عن الاجابة. وما يمكن استخلاصه من السؤال الأول هو النسبة العالية من أفراد العينة الذين يرون أنه يتم تحديد الحاجة الى الدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.

- أما نتائج دراسة التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الثاني والذي كان حول الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وهل هو حسب العلاقات الشخصية ؟ فأوضحت الدراسة أن نسبة 47% يرون أن العلاقات الشخصية هي الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيما يرى 32% أنه أسلوب غير متبع في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيما أن 21% لم يعطوا اجابات وكانوا محايدين، وما يمكن استنتاجه من هذا السؤال أن هناك تقارب كبير في الاجابات عن هذا السؤال .

- من خلال هذا السؤال الثالث هناك نسبة كبيرة من العمال تقدر ب 72% يعتبرون أن عدم تحقيق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت هو من أسباب اللجوء الى العملية التدريبية، فيما لم يوافق 16% على ذلك، وفضل 13% عدم اعطاء موقف من هذا السؤال، ويُستنتج من هذا السؤال النسبة العالية والمؤكدة على أن تحقيق النتائج المستهدفة يؤدي الى العملية التدريبية.

- ما يُلاحظ من خلال السؤال الرابع أن أعلى نسبة مؤيدة من أفراد العينة تؤكد أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال القدرات الحالية للعاملين، ومتطلبات العمل الجديدة حيث قدرت النسبة ب 89%، في حين أن نسبة 3% من أفراد العينة تنفي ذلك، بينما امتنع 8% من افراد العينة عن الاجابة عن هذا السؤال.

- وقد بينت نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الخامس أن أعلى نسبة من أفراد العينة تنفي أن يكون تحديد الحاجة الى دورة تدريبية يكون بشكل عشوائي وهي نسبة 68%، فيما وافق 13% من أفراد العينة على ذلك، في حين التزمت نسبة 18% عن الاجابة.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

2-محور وسائل التدريب .

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني:

الجدول رقم (16): التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 يستخدم المدربون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية	التكرار	2	8	28
	النسبة المئوية	5%	21%	74%
2 يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة	التكرار	1	5	32
	النسبة المئوية	3%	13%	84%
3 تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال	التكرار	2	9	27
	النسبة المئوية	5%	24%	71%
4 يقوم المدرب بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعد على اكتشاف المشاكل وحلها	التكرار	3	4	31
	النسبة المئوية	8%	11%	82%
5 تنوع أساليب التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين	التكرار	1	2	35
	النسبة المئوية	3%	5%	92%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

من خلال هذا الجدول تم التوصل للنتائج التالية:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

- يتضح من التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الأول للمحور الثاني على أن أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد على أن المديرين يستخدمون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية وهي نسبة 74%، بينما نفى 5% من أفراد العينة ذلك، وامتنع 21% عن الاجابة عن هذا السؤال.

- ما يُلاحظُ من خلال السؤال الثاني هو النسبة العالية التي تعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العلمي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة وهي نسبة 84%، بينما لم يوافق 3% على ذلك، فيما امتنع 13% عن الاجابة.

- أما التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الثالث للمحور الثاني فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي ترى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال والتي قدرت بنسبة 71%، في حين نجد 2% نفى ذلك، بينما امتنع 24% عن الاجابة.

- في حين أن التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الرابع للمحور أوضح أن المدرب يقوم بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعدهم على اكتشاف المشاكل وحلها وذلك بنسبة 82%، أما 8% نفت ذلك، بينما امتنعت 11% عن الاجابة عن هذا السؤال.

- ما يُلاحظُ من خلال السؤال الأخير لهذا المحور هو النسبة العالية من أفراد العينة التي تؤكد أن تنوع وسائل التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين وهي النسبة التي قدرت ب 92%، بينما لم يوافق 3% على ذلك، في حين امتنع 5% عن الاجابة عن هذا السؤال.

3) محور محتوى البرامج التدريبية

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثالث:

الجدول رقم (17): التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثالث.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل	التكرار	0	3	35

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

النسبة المئوية	0	%8	%92
التكرار	2	11	25
النسبة المئوية	%5	%29	%66
التكرار	8	11	19
النسبة المئوية	%21	%29	%50
التكرار	7	11	20
النسبة المئوية	%18	%29	%53
التكرار	3	5	30
النسبة المئوية	%8	%13	%79
التكرار	5	16	17
النسبة المئوية	%13	%42	%45

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

يُظهرُ الجدول النتائج التالية:

- بيّنَ التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الأول لهذا المحور إلى أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل، حيث بلغت النسبة 92%، في حين أن 8% امتنعت عن الاجابة عن هذا السؤال.

- في حين أن نتائج الدراسة للسؤال الثاني تؤكد على أن النسبة العالية من أفراد العينة 66% تعتبر أن المؤسسة تعمل على تطوير البرامج التدريبية باستمرار، في حين رفضت 5% ذلك، بينما امتنع 29% عن الاجابة .

- أما نتائج الدراسة للسؤال الثالث فتشير إلى أن نسبة 50% من أفراد العينة تعتبر ان هناك تكرار دائم في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، أما الفئة التي رفضت ذلك فقدرت ب 21%، في حين أن نسبة 29% امتنعت عن الاجابة.

- ويظهر من خلال السؤال الرابع لهذا المحور على أن نسبة 53% أكدت على أن الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل أما نسبة 18% رفضت ذلك، في حين امتنعت نسبة 29% عن الاجابة عن هذا السؤال.

- مرة أخرى أبرز التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الخامس نسبة 79% تؤكد على أن محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي يعملون بها وهي نسبة عالية جدا، بينما رفضت نسبة 8% ذلك، بينما امتنع 13% عن الاجابة.

- يُظهرُ السؤال الأخير للمحور الثالث على أن نسبة 45% ترى أن الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت الى سرعة انجاز الاعمال المشتركة بينهم، في حين رفض 13% ذلك، بينما امتنع 42% عن الاجابة.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

4-محور أداء الموارد البشرية

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع:

الجدول رقم (18): التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1التدريب جعلني أمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	التكرار	4	1	33
	النسبة المئوية	11%	3%	87%
2التدريب جعلني أستطيع القيام بعملتي بطرق جديدة تقلل من زمن انجاز العمل	التكرار	1	12	25
	النسبة المئوية	3%	32%	66%
3بفضل التدريب أصبحت أمتلك القدرة على ممارسة مهام أخرى	التكرار	5	7	26
	النسبة المئوية	12%	18%	68%
4التدريب جعلني أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي أقوم بها	التكرار	2	10	26
	النسبة المئوية	5%	26%	68%
5التدريب جعلني أستخدم أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة إلي	التكرار	4	6	28
	النسبة المئوية	10%	16%	74%

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال برنامج spss

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

اتضح من خلال الجدول ما يلي:

-هدفت الدراسة من السؤال الأول للمحور الرابع إلى معرفة هل التدريب جعل العمال يمتلكون القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة؟ فأكدت النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تقدر بـ 87% على ذلك، بينما نفى 11% ذلك، في حين امتنع 3% عن الإجابة.

-مرة أخرى وُجِدَ أن النسبة العالية من أفراد العينة والتي تقدر بـ 66% أكدت على أن التدريب جعلهم يستطيعون القيام بأعمالهم بطرق جديدة تقلل من زمن انجاز العمل، فيما نفت نسبة 3% ذلك، بينما امتنع 32% عن الإجابة.

-أما نتائج الدراسة للسؤال الثالث لهذا المحور فتشير إلى أن نسبة 68% تؤكد على أنه بفضل التدريب أصبحوا يمتلكون القدرة على ممارسة مهام أخرى، أما الفئة الراضية فقدرت بـ 12%، في حين امتنع 18% عن الإجابة.

-ويُظهِرُ السؤال الرابع للمحور الرابع نسبة عالية قدرت بـ 68% تؤكد على أن التدريب جعلهم أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي يقومون بها، بينما رفض 5% ذلك، في حين امتنع 26% عن الإجابة.

-يتضح من خلال آخر سؤال في المحور الأخير أن نسبة عالية 74% أكدت على أن التدريب جعلهم يستخدمون أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم، بينما نفى 10% من أفراد العينة ذلك، بينما امتنع 16% عن الإجابة عن هذا السؤال.

الفرع الثالث: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستبيان.

الهدف من هذا الفرع هو معرفة اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ككل، وتم هذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال في جميع محاور الاستبيان .
وعليه فالجدول التالي هو الذي سيتم الاعتماد عليه في معرفة اتجاهات افراد العينة .

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الجدول رقم (19): نتيجة معرفة اتجاهات أفراد العينة

النتيجة	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1-1.66
محايد	من 1.67-2.33
موافق	من 2.34-3

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال استمارة الاستبيان

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 يتم تحديد الحاجة لدورة تدريبية عند استحداث وظائف جديدة	2.66	0.745	موافق
2 الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية	2.16	0.886	محايد
3 يتم اللجوء إلى التدريب عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسميسيلت	2.55	0.760	موافق
4 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	2.87	0.414	موافق
5 تحديد الحاجة الى التدريب يكون بشكل عشوائي	1.45	0.724	غير موافق
المحور ككل	2.34	0.577	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

اتضح من خلال الجدول أن 3 عبارات من أصل 5 في المحور يزيد متوسطها عن 2.34 وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول، ما عدا السؤال الذي تعلق بأن تحديد الحاجة الى دورة تدريبية يكون بشكل عشوائي حيث كان المتوسط الحسابي يدل على أن أفراد العينة غير موافقين عليه، وكذا السؤال الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية الذي التزموا فيه بالحياد. كما أن نتائج اجابات المبحوثين على المحور ككل كانت موافقة وهو ما يفسره المتوسط الحسابي للمحور والمقدر ب2.34.

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 يستخدم المدربون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية	2.68	0.574	موافق
2 يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة	2.82	0.457	موافق
تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال	2.66	0.582	موافق
4 يقوم المدرب بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعدهم على اكتشاف المشاكل وحلولها	2.74	0.601	موافق
5 تنوع أساليب التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين	2.89	0.388	موافق
المحور ككل	2.76	0.481	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

ما يُلاحظُ من خلال الجدول أن كل عبارات المحور الثاني يزيد متوسطها الحسابي عن 2.34، مما يعني أن أفراد العينة وافقوا على جميع عبارات المحور الثاني والمتعلق بوسائل التدريب، كما اقترب المتوسط الحسابي للمحور من 3 أي أن أغلب المبحوثين وافقوا على عبارات المحور وهو ما لوحظ من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ 2.76.

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثالث:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل	2.92	0.273	موافق
2 تعمل المؤسسة على تطوير البرامج التدريبية باستمرار	2.61	0.595	موافق
3 هناك تكرار دائم في محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة	2.29	0.802	محايد
4 الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	2.34	0.781	موافق
5 محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي أعمل بها	2.71	0.611	موافق
6 الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت إلى سرعة انجاز الأعمال المشتركة بيننا	2.32	0.702	محايد
المحور ككل	2.53	0.571	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

اتضح من خلال الجدول أن 4 عبارات من أصل 6 فاق متوسطها الحسابي 2.34، مما يعني أن أغلب افراد العينة كانوا موافقين على عبارات المحور الثالث والمتعلق بمحتوى البرامج التدريبية، وعبارتين كانت قيمة وسطها

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الحسابي 2.29 و 2.32 أي الحياد، واجابات المبحوثين عن أسئلة المحور كانت في غالبيتها موافقة، وهو ما تبين من خلال المتوسط الحسابي للمحور والذي قُدِّرَ بـ 2.53.

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1التدريب جعلني أمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	2.76	0.634	موافق
2التدريب جعلني أستطيع القيام بعملتي بطرق جديدة تقلل من زمن انجاز العمل	2.63	0.541	موافق
3بفضل التدريب أصبحت أمتلك القدرة على ممارسة مهام أخرى	2.55	0.724	موافق
4التدريب جعلني أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي أقوم بها	2.63	0.589	موافق
5التدريب جعلني أستخدم أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة إلي	2.63	0.675	موافق
المحور ككل	2.64	0.590	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

بالنسبة لهذا الجدول فقد تبين أن أفراد العينة موافقون على كل عبارات المحور، وهذا ما اتضح من خلال جميع الأسئلة التي كانت اتجاهات أفرادها تدور حول عبارة موافق، وأيضا من خلال الوسط الحسابي للمحور ككل والذي كان 2.64.

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة .

الهدف من هذا المطلب هو تفسير نتائج البحث الميدانية، من خلال المعلومات التي تم التوصل اليها عن طريق التحليل الاحصائي للبيانات، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية، عن طريق القيام بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مستقل والمحور التابع (أداء المورد البشري)، ثم حساب معامل الانحدار (b)، ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغير الحاصل في درجة الأداء كمتغير تابع، وذلك باستخدام معامل التحديد R-DEUX، ثم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على أداء المورد البشري باستخدام مستوى المعنوية، مع وضع معادلة النموذج، وفي الأخير نتيجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبالتالي اختبار كل فرضية على حدى، وبعدها اختبار الفرضية الرئيسة ككل.

وذلك ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، معامل الانحدار، مستوى المعنوية، نموذج العلاقات البسيطة .

النتيجة	معادلة النموذج	مستوى المعنوية	معامل التحديد R-DEUX	معامل الانحدار (b)	معامل الارتباط®	المتغيرات المستقلة
مقبول	$Y=0.417+0.952x$	0.000	0.867	0.952	0.931	محور الاحتياجات التدريبية
مقبول	$Y=-0.558+1.160x$	0.000	0.895	1.160	0.946	محور وسائل التدريب
مقبول	$Y=0.195+0.967x$	0.000	0.874	0.967	0.935	محور محتوى البرامج التدريبية
مقبول	$Y=-0.83+1.073x$	0.000	0.927	1.073	0.963	المتغير المستقل (التدريب)

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج spss

بما أن مستوى المعنوية في كل محور هو 0.000 وهو مقبول احصائيا في جميع المحاور، وفيما يلي سيتم اختبار

فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي للاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية.

بالنظر الى الجدول السابق يتضح ما يلي:

1-هناك ارتباط (قوي) بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R ، وقدره (0.931)، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (0.952) مما يدل على وجود تأثير طردي موجب بين الاحتياجات التدريبية وأداء المورد البشري، قيمة معامل التحديد (86.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية)، وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس الاحتياجات التدريبية وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة الأداء، كما أن كل تغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) تؤدي إلى تغير بقيمة 0.952 في المتغير التابع (أداء المورد البشري)، وعليه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي لوسائل التدريب على أداء الموارد البشرية.

2-هناك ارتباط (قوي) بين وسائل التدريب وأداء الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R ، وقدره (0.946)، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (1.160) مما يدل على وجود تأثير طردي موجب بين وسائل التدريب وأداء المورد البشري، قيمة معامل التحديد (89.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (وسائل التدريب)، كما أن كل تغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (وسائل التدريب) تؤدي إلى تغير بقيمة 1.160 في المتغير التابع (أداء المورد البشري)، وعليه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي لمحتوى البرامج التدريبية على أداء الموارد البشرية.

3-هناك ارتباط (قوي) بين محتوى البرامج التدريبية وأداء الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R ، وقدره (0.935)، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وبالرجوع لقيمة معامل

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

الانحدار (0.967) مما يدل على وجود تأثير طردي موجب بين محتوى البرامج التدريبية وأداء المورد البشري، قيمة معامل التحديد (87.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (محتوى البرامج التدريبية) كما أن كل تغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (محتوى البرامج التدريبية) تؤدي إلى تغير بقيمة 0.967 في المتغير التابع (أداء المورد البشري)، وعليه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ايجابي للتدريب على أداء الموارد البشرية.

4- هناك ارتباط (قوي) بين التدريب وأداء الموارد البشرية، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R^2 ، وقدره (0.963)، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (1.073) مما يدل على وجود تأثير طردي موجب بين التدريب وأداء المورد البشري، قيمة معامل التحديد (92.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (التدريب) كما أن كل تغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (محتوى البرامج التدريبية) تؤدي إلى تغير بقيمة 1.073 في المتغير التابع (أداء المورد البشري)، وعليه فإنه يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني : واقع أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة سونلغاز

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بوكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع بتيسمسيلت، والتي كان الهدف منها التعرف على التدريب في المؤسسة وأثره على أداء الموارد البشرية .

وقد أكدت نتائج التحليل من خلال معاينة المؤسسة عن طريق الاستبيان أن العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية علاقة موجبة وطرديّة، وأيضا أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتدريب من خلال الاعتماد على مدربين ذوي كفاءة عالية وبرامج تدريبية مدروسة وبتكنولوجيات متقدمة، في حين أن أداء الموارد البشرية يتأثر ايجابا من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة عامة

تم التعرض في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى موضوع التدريب من حيث تعريفه وأهميته وكذا أهدافه وأيضاً مراحلها، ثم تم التطرق إلى موضوع أداء الموارد البشرية من حيث تعريفه والعوامل المحددة له، وأيضاً إلى تقييم أداء الموارد البشرية وكذا العلاقة بين المتغيرين (التدريب وأداء الموارد البشرية).

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في وكالة سونلغاز ببرج بونعامه -ولاية تيسمسيلت- فتم التعرّيج على تعريف المؤسسة موضوع البحث، ثم الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

1-نتائج الدراسة:

تم تقسيم النتائج إلى نتائج نظرية تخص الفصل الأول ونتائج ميدانية تخص الفصل الثاني:

النتائج النظرية:

-التدريب له أهمية كبيرة لكل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها.

-أسلوب المحاضرة هو أكثر أساليب التدريب شيوعاً.

-تمر عملية التدريب بالمراحل التالية:-تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية-تصميم برامج التدريب-تنفيذ برامج

التدريب-تقييم برامج التدريب.

مساهمة التدريب في تطوير أداء الموارد البشرية.

النتائج الميدانية:

-وجود علاقة موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر بشكل كبير في وسائل التدريب.

خاتمة عامة

-تلجأ المؤسسة إلى التدريب عند استحداث وظائف جديدة، وعندما لا تحقق النتائج المستهدفة.

-تعتمد المؤسسة على تقنيات وبرامج حديثة في التدريب.

-تساهم البرامج التدريبية التي تتبعها المؤسسة في زيادة معارف ومهارات مواردها البشرية.

-التدريب يساعد الموارد البشرية للمؤسسة على امتلاك القدرة على ممارسة مهام مختلفة وفي وقت أقل من

السابق.

-التدريب ساهم في التغلب على مختلف مشاكل العمل، من خلال استخدام أساليب جديدة في العمل.

2-توصيات الدراسة:

-تحسين برامج التدريب بالتماشي مع مختلف التطورات التقنية والتكنولوجية.

-الدراسة الدقيقة لبرامج التدريب حتى لا تكون تكلفتها أكثر من عوائدها.

-الاختيار الجيد للمدربين، لأن نجاح معظم البرامج التدريبية مرتبط بهم.

-العمل على أن يمس التدريب كل المستويات الوظيفية دون استثناء.

-مراعاة الفوارق بين الموارد البشرية للمؤسسة عند القيام بأسلوب المحاضرة.

-تنويع برامج التدريب حسب الحالات المختلفة.

-إجراء دورات تدريبية داخل العمل، مما يقلل التكاليف من جهة، ويسمح بالاستفادة من خبرات بعض

العمال من جهة أخرى.

- احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بقياس ليكرت الثلاثي
- احتساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور البحث (يتم استغلالها في تحليل عبارات ومحاور البحث بالاضافة الى نتائج التحليل باستخدام التكرارات التي قمتم بها)
- اعادة تحليل جدول الارتباط لان هناك خطأ في التحليل (نقول ان هناك ارتباط لما يكون مستوى المعنوية أقل من 0,05 Sig. (bilatérale))
- اختبار الفروض وذلك بحساب معامل الانحدار بين كل المحور التابع والمحور المستقل على حدى ولا تكون بالاجمال اي كل محاور التدريب معا.
- اثناء البحث عن معامل الانحدار الخاص بكل محور مستقل مع المحور التابع من خلال برنامج spss تظهر عندك مجموعة من الجداول تبين لنا نتائج الاختبار التالية :

-F test (جودة النموذج)

-R² (معامل التحديد)

-T_teste (اختبار التأثير)

على اساس هذه النتائج تتم عملية التحليل والخروج بمعادلة انحدار خاصة بتاثير كل محور مستقل على المحور التابع.

الدراسة الاولى : بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير عوض الله محمد علي محمد 2017

تناولت الدراسة دور التدريب في اداء العاملين , حيث انطلق الباحث من الاشكالية التالية : هل للتدريب دور فعال في تحسين اداء العاملين ؟ و للإجابة عنها قام ببناء ثلاث فرضيات فرعية بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب و اداء العاملين ثم بين البرامج التدريبية و اداء العاملين و الاخيرة بين الاحتياجات التدريبية و اداء العاملين لاختبار هذه الفرضيات قام بدراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي -ربك و هذا كهدف رئيسي للبحث حيث اعتمد الباحث في دراسته مجموعة من المناهج المنهج التاريخي ,الوصفي والاحصائي كما شملت عينة البحث 36 مستخدم من مجموعة مقصودة من المحاسبين والاداريين و تقني النظم و المراجعين وشاغلي الوظائف الاخرى في بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي – ربك .قام الباحث في دراسته بجمع البيانات عن طريق استبانة مقسمة الى جزئين الجزء الاول خاص بالبيانات الشخصية للعاملين و الجزء الثاني مكون من 20 عبارة موزعة على اربع محاور (وسائل التدريب , برامج التدريب , الاحتياجات التدريبية و اداء العاملين) كما استعمل الباحث اساليب احصائية SPSS لتفريغ و معالجة البيانات المحصل عليها من جمع الاستبانات .ليتمكن الباحث من اثبات صحة فرضياته بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب و اداء العاملين و كذلك نفس الشئ بالنسبة لبرامج التدريبية و الاحتياجات التدريبية كما توصل الى مجموعة من النتائج منها :

ان التدريب يساهم في تطوير اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم و تعزيز ثقة العاملين بانفسهم ,تنوع الاساليب و البرامج التدريبية يرفع من اداء العاملين , الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية له علاقة باداء العاملين و ان البنك يهتم بتدريب الموظفين و جميع موظفيه مؤهلين اكاديميا .

تناولت هذه الدراسة قياس علاقة التدريب باداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى في الجامعة و المقارنة بين اتجاهات القيادة الادارية و افراد الادارة الوسطى في العملية التدريبية من خلال الاجابة على ثلاث تساؤلات حول العلاقة بين التدريب و مكوناته , الفروق بين اتجاهات القيادة و الادارة الوسطى ثم علاقة التدريب باداء العاملين في الادارة الوسطى حيث قامت الباحثة ببناء فرضيات تتناسب مع هذه التساؤلات لتقوم بعد ذلك باختبارها حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التاريخي و الوصفي في اعداد الاطار النظري للدراسة و اعتمدت بشكل اكبر على المنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى جامعة تعز باليمن حيث تناولت الباحثة عينتين من مجتمع الدراسة (موظفين وموظفات جامعة تعز) شملت العينة الاولى الافراد العاملين في الادارة الوسطى من مديري الادارات و رؤساء الاقسام البالغ عددهم 170 وتناولت العينة الثانية القيادات الادارية في الجامعة المكونة من الامين العام و الامناء العاميين المساعدين البالغ عددهم 70 و استعملت الباحثة تقنية المسح الشامل كمااستعملت الباحثة في جمع البيانات استبانتيين الاولى موجهة لفئة الافراد العاملين في الادارة الوسطى لاختذ اتجاهاتهم في العملية التدريبية و الثانية موجهة للقيادات الادارية لغرض اخذ وجهة نظرهم و قياس مدى تاثير التدريب على موظفيهم كلا الاستبانتيين مقسمة الى ثلاثة اجزاء

الاول و الثاني يتعلقان بخصائص افراد عينة الدراسة و الجزء الثالث بالنسبة لافراد الادارة الوسطى و خلصت الباحثة في ختام دراستها الى مجموعة من النتائج نذكر منها انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و اداء العاملين في الادارة الوسطى , و انه يوجد هناك ضعف في الاهتمام من طرف القيادات الادارية بالاساليب الحديثة للتدريب و اسلوب اختيارهم للمتدربين غير فعال مما ينعكس سلبا على العملية

التدريبية و عملية التقييم قليلة الفعالية مما يقلل من مردود العملية التدريبية و لا يوجد فروقات ذات دلالات احصائية بين اتجاهات الافراد العاملين في الادارة الوسطى و القيادات الادارية في التدريب .

الدراسة الثالثة : بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير باسمه علي حسن ابو سلمية 2007

هدفت الباحثة من خلال دراستها للكشف عن مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة حيث انطلقت من مشكلة البحث المتمثلة في قياس مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في هذا المكتب , و قامت ببناء بحثها على سبع فرضيات بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مختلف جوانب التدريب (احتياجات تدريبية , تخطيط التدريب , تنفيذ التدريب , تقييم التدريب , تقييم ما بعد التدريب , دعم الادارة العليا و خصائص الافراد العاملين) و فاعلية التدريب للجابة عن الاشكالية قامت الباحثة باختبار صحة الفرضيات حيث اعتمدت الباحثة على منهج التاريخي و الوصفي في اعداد الاطار النظري للدراسة كما اعتمدت بشكل اكبر على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات حول عينة الدراسة و الاساليب الاحصائية SPSS لتفرغها و معالجتها من اجل اختبار الفرضيات بما يخدم الجانب التطبيقي المتعلق بواقع التدريب و فاعليته في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا و اعتمدت الباحثة على طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في 172 موظف و موظفة حيث تم تقسيمهم الى ثلاث طبقات (وظائف مساندة , وسطى و عليا) ثم قامت الباحثة بتصميم استبانة قامت بتوزيعها على عينة الدراسة اشتملت الاستبانة على ثلاثة اجزاء الجزء الاول للبيانات الشخصية والجزء الثاني اشتمل على 79 فقرة لقياس

فاعلية التدريب والجزء الثالث يتضمن ثمن فقرات لترتيب فوائد التدريب حسب الاولوية ثم قامت الباحثة بجمع الاستبانات و تفرغها و تحليلها عن طريق SPSS لاختبار الفرضيات

و خلصت الباحثة في نهاية دراستها الى مجموعة من النتائج اهمها انه تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على مبادئ قيمة الموارد البشرية و بشكل مقبول كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة الى حد ما كما تظهر مدى ايجابية عملية تنفيذ التدريب و كفاءتها , ويتبين ان عملية تقييم التدريب تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة لكن هناك نوع من الغموض فيما يخص عملية تقييم ما بعد التدريب و اكدت الدراسة معنى مدى دعم الادارة العليا لعملية التدريب و في النهاية خلصت الدراسة لكون التدريب على درجة من الفاعلية في مكتب الاونروا .

الدراسة الرابعة: مذكرة نيل درجة الماجستير بوعريوة الربيع 2007

تناولت هذه الدراسة تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة حيث تمحورت اشكالية البحث حول ابرز مقومات نظام التدريب و مختلف مراحلها وكذلك دراسة تاثيره على انتاجية الفرد داخل المؤسسة و لمعالجة هذه الاشكالية انطلق الباحث من مجموعة فرضيات , التدريب يهدف لمسايرة المتغيرات التكنولوجية و البشرية , للتدريب دور كبير في تحسين اداء المؤسسة و الاستثمار في التدريب يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة . و لاختبار صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة و هذا من اجل اسقاط دراسته النظرية على مؤسسة سونلغاز حيث اشتملت عينة البحث على 50 مستخدم تختلف وظائفهم ما بين اطارت و اعوان منفذين و مهارة و لغرض الحصول على معلومات متعددة و متنوعة قام الباحث بتصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الاسئلة مقسمة الى جزئين الاول حول البيانات الشخصية و الثاني في مجال التدريب كما اعتمد في دراسته على ادوات اخرى كالاحصاء من اجل جمع مطبوعات و جداول و رسوم بيانية و ارقام الخاصة بقسم الموارد البشرية و اعتمد ايضا على المقابلات الشخصية ليتوصل الباحث في نهاية دراسته الى ان اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري و ذلك لانه يعتبر السبيل الانجع نحو

تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة ربحية المؤسسة و لذلك تلجا هذه المؤسسات الى تطبيق سياسية التدريب على مراحل متسلسلة و متكاملة لتبدا بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرامج و اخيرا تقييم عملية التدريب الذي يعمل على تحسين اداء الفرد و الجماعة و هذا من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات , حسن استغلال الطاقات , تقليل الاشراف و تدنئة التكاليف.

الدراسة الخامسة: سامي 2009

تناول الباحث في هذه الدراسة دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة حيث قام بصياغة اشكالية بحثه من خلال التساؤل عن كيفية تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر الى مختلف اهداف العملية التدريبية و لمحاولة اتمام الاجابة عن هذا التساؤل زيادة عن الجانب النظري قام الباحث بدراسته الميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة لاجل اثبات ما قام ببنائه من فرضيات حول مساهمة أنشطة و برامج تدريب الاطباء في تحسين نوعية الخدمة و بالاصح الخدمة الطبية و الصحية في و احدة من اهم المؤسسات الصحية الوطنية حيث قام الباحث باعداد اداة جمع المعطيات (الاستبيان) استنادا الى ابعاد و معايير نوعية الخدمة الصحية التي وضعها معهد الطب بالولايات المتحدة الامريكية و استخدم طريقة العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة البحث من مجتمع البحث المكون من الاطباء الاستشفائيين الجامعيين و اطباء الصحة العمومية و الاطباء العاميين و الاطباء النفسانيين المقدرين ب 397 طبيب تتكون عينة الدراسة من 45 طبيب و هي نسبة صغيرة من مجتمع البحث و هذا نظرا للصعوبات التي واجهت الباحث نظرا لطبيعة عمل الاطباء و قد اسس الباحث الاستبيان لجمع المعطيات حول الاتجاه العام للاطباء و الابعاد المدروسة و محاولة قياس مدى تركيز تدريب الاطباء على معايير نوعية , مستخدما قياس ليكرت لقياس الاتجاهات . و على ضوء الفرضيات التي انطلق منها الباحث و من خلال البيانات المحصل عليها في الدراسة الميدانية خلص البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان التدريب يهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق الاهداف التعليمية كتحسين المهارات و تنمية المعارف و تهدف برامج التدريب الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء كتحسين الكفاءة

و تعديل السلوك كما ان للتدريب اهداف اقتصادية و إنتاجية و للتدريب ايضا
اهداف اجتماعية كتحسين مناخ العمل كما اظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود
اعتقاد كبير لدى فئة الاطباء على ان للبرامج التدريبية التي يستفيدون منها اثر
على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها بالرغم من وجود بعض
النقائص في ادارة العملية التدريبية .

مقدمة

مقدمة.

Commentaire [1h]: عدم استخدام صيغة المتحدث في البحث العلمي مثل: قمنا، تطرقنا، ارتأينا، اعتمدنا يجب ان تكون بصيغة المجهول مثل: سيتم القيام، سيتم التطرق، سيتم الاعتماد... تم القيام، تم التطرق، تم الاعتماد...

Commentaire [2h]: علامات الترقيم تكون مباشرة بعد الكلمة دون وجود فراغ بينهما.

منا تستخدم علامات الترقيم العربية وليست الاجنبية

Commentaire [3h]: واصبح بقاؤها مرهونا بمواكبة هته من خلال الاستغلال الامثل لمواردها وامكانياتها.

Commentaire [4h]: اعادة صياغة

التطورات التي يشهدها العالم في العصر الحالي في مختلف المجالات ، أصبح تهديدا حقيقيا للمؤسسات التي لا تواكب هاته **التحديات** الكبيرة التي فرضتها العولمة ، وأصبح بقائها مرهونا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها.

وأصبحت المسؤولية ملقاة على العنصر البشري لهاته المؤسسات إنه الثروة الحقيقية داخل المؤسسة ، والتي تعول عليه لتحقيق أهدافها وفرض نفسها داخل بيئة تتصف بالديناميكية والتعقيد ،ومن هذا المنطلق توجهت الجهود لتطوير هذا العنصر كي يكون جاهزا لإستيعاب هذه التطورات. والتدريب المناسب والمدروس هو أحد أهم العناصر الرئيسية لتحسين أداء هذا العنصر كي يصبح أكثر معرفة ومهارة ، وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل الملائم.

وبذلك أصبح التدريب يشكل ضرورة قصوى للمؤسسات في سبيل تطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات كي تتحسن مهاراتهم وقدراتهم، وتتغير سلوكياتهم بشكل ايجابي مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتميز ، ولقد حظي موضوع التدريب باهتمام العديد من العلماء ولعل السبب في ذلك هو أن التدريب يعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم ، كما يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة من العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسطرة للمؤسسة، وباعتبار وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت كنموذج في مجال الكهرباء والغاز ، إذ وجب عليها إعداد كفاءات من الموارد البشرية للقيام بأعمالها المختلفة، من خلال تكاثف الجهود من أجل القيام بتكوين هاته الموارد على أحسن طريقة ، فهي مجبرة على الاهتمام بموظفيها من خلال نظم مختلفة منها التدريب من أجل القيام بواجبها على أحسن وجه. كما أن الاحتكاك المباشر بعمال الوكالة يعطيك نظرة حقيقية لواقع التدريب عكس ما هو متعارف عليه في الجانب النظري، فمهمة التعرف على نظام التدريب في المؤسسة هو ما نصبوا إليه، فهو يستدعي الإلمام بالجانب النظري والميداني للموضوع من خلال الاطلاع والبحث والمتربص في هذا القطاع المهم يكتسب مهارات جديدة ويتعرف أكثر على قطاع التشغيل ويخرج من الجانب النظري إلى الجانب العملي من خلال معرفة ما يدور داخل المؤسسات الاقتصادية .

Commentaire [5h]: أي أداء؟

Commentaire [6h]: اعادة صياغة

Commentaire [7h]: ممكن ادراجها في اسباب اختيار الموضوع وليس في المقدمة

مقدمة

إشكالية الدراسة.

ونظرا لأهمية التدريب من جهة ،وتأثيره على مستوى أداء الموارد البشرية من جهة أخرى .يمكن طرح

الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر التدريب على أداء الموارد البشرية في وكالة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بونعام؟

[8h]Commentaire: اعادة صياغة الاشكالية بناءا على المعالجة الاحصائية.

ما يعني اعادة صياغة الفرضية

[9h]Commentaire من وجهة نظر العاملين

فرضيات الدراسة.

للوصول إلى إجابة للإشكالية العامة ،ارتأبنا وضع الفرضية التالية:

-يساهم التدريب **ايجابا** على أداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة.

الأسباب الذاتية: تمثلت فيما يلي:

-الميل الشخصي للمواضيع التي تهتم بالموارد البشرية..

أ-

- محاولة إفادة المؤسسات العمومية الإدارية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية, من أجل

التحسين ولفت انتباهها لمكانة المورد البشري ,وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى اهتمامها بهذا المورد.

-مساعدة الدراسة لأحد الباحثين بحكم أنها تلقى أهمية خاصة في المؤسسة التي يعمل بها "وكالة سونلغاز"

ب- الأسباب الموضوعية :

[10h]Commentaire: اعادة هذه النقطة

-توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

-الأهمية الكبيرة للموضوع في المؤسسات الاقتصادية .

-مدى اقتناعنا بأن العنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسة وبقاءها.

أهمية الدراسة.

-تكمّن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التدريب في التأثير على أداء الموارد البشرية ومدى نجاعة وتنوع المادة

التدريبية وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

[11h]Commentaire: اعادة هذه النقطة

مقدمة

أهداف الدراسة.

- إبراز أهمية التدريب ومدى مساهمته في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أساليب وطرق التدريب المختلفة .
- التعرف على نظام التدريب المتبع من طرف وكالة سونلغاز بـ برج بونعامة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت.

الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 15 أبريل 2019 إلى .؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

منهج الدراسة.

- من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب النظري لموضوع البحث، أما فيما تعلق الأمر بالجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج الاستقرائي، محاولين اسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة العمومية الاقتصادية.

Commentaire [12h]: التأكد من المنهج المعتمد.

صعوبات البحث

- وجدنا صعوبة في تحليل بيانات الاستبيان كوننا وجدنا صعوبة في تحصيل برنامج spss كما أننا لم نكن نملك معلومات كثيرة عن هذا البرنامج لهذا اعتمدنا على برنامج excel.

تقسيمات الدراسة

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين فقد قمنا بالتعرف على التدريب وأداء الموارد البشرية، وقسم الفصل

إلى:

المبحث الأول:مدخل لعملية التدريب.

المبحث الثاني:مراحل العملية التدريبية.

المبحث الثالث:الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

مقدمة

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه للجانب الميداني، بحيث اشتمل على التعريف لميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل البيانات وكذا مناقشة نتائج الدراسة. كما انحينا الفصل بخاتمة استعرضنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

الدراسات السابقة

??

[14h]Commentaire: اعادة صياغة

مقدمة

مقدمة

التطورات التي يشهدها العالم في العصر الحالي في مختلف المجالات، أصبح تهديدا حقيقيا للمؤسسات التي لا تواكب التحديات الكبيرة التي فرضتها العولمة، وأصبح بقائها مرهونا بمواكبة هاته التحديات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها.

وأصبحت المسؤولية ملقاة على المورد البشري لهاته المؤسسات لتحقيق أهدافها، إنه الثروة الحقيقية داخل المؤسسة، والتي تعول عليه لفرض نفسها داخل بيئة تتصف بالديناميكية والتعقيد، ومن هذا المنطلق توجهت المؤسسة لتطوير هذا المورد البشري كي يكون جاهزا لإستيعاب هذه التطورات. والتدريب المناسب والمدروس هو أحد أهم العناصر الرئيسية لتحسين أداء هذا المورد كي يصبح أكثر معرفة ومهارة، وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل الملائم.

بهذا أصبح التدريب يشكل ضرورة قصوى للمؤسسات في سبيل تطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات كي تتحسن مهاراتهم وقدراتهم، وتتغير سلوكياتهم بشكل ايجابي مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتميز، ولقد حظي موضوع التدريب باهتمام العديد من العلماء ولعل السبب في ذلك هو أن التدريب يعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، كما يعتبر أداء هاته الموارد البشرية هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسطرة للمؤسسة.

-وباعتبار وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمست كمنموذج لمؤسسة اقتصادية عمومية، إذ وجب عليها إعداد كفاءات من الموارد البشرية للقيام بمهامها المختلفة، وهذا من خلال تكاثف الجهود داخل المؤسسة من أجل القيام بتكوين هاته الموارد على أحسن طريقة، من خلال نظم مختلفة منها التدريب من أجل القيام بواجبها على أحسن وجه.

إشكالية الدراسة.

ونظرا لأهمية التدريب من جهة، وتأثيره على مستوى أداء الموارد البشرية من جهة أخرى. يمكن طرح

الإشكالية التالية:

-هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟

-وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية الأسئلة الرئيسية التالية :

مقدمة

1. هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة?
2. هل توجد علاقة بين وسائل التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة?
3. هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة?

فرضيات الدراسة.

للوصول إلى إجابة للإشكالية العامة، ارتأينا وضع الفرضية التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

Commentaire [1h]: ما دام تم طرح 03 اسئلة فرعية يجب ان نطرح ثلاث فرضيات كل فرضية تتعلق بسؤال.

أسباب اختيار موضوع الدراسة.

الأسباب الذاتية: تمثلت فيما يلي:

أ-

-الميل الشخصي للمواضيع التي تهتم بالموارد البشرية.

- محاولة إفادة المؤسسات العمومية الإدارية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية، من أجل التحسين ولفت انتباهها لمكانة المورد البشري، وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى اهتمامها بهذا المورد.

-مساعدة الدراسة لأحد الباحثين بحكم أنها تلقى أهمية خاصة في المؤسسة التي يعمل بها "وكالة سونلغاز"

ب- الأسباب الموضوعية :

- المتربص في هذا القطاع المهم يكتسب مهارات جديدة ويتعرف أكثر على قطاع التشغيل ويخرج من الجانب النظري إلى الجانب العملي من خلال معرفة ما يدور داخل المؤسسات الاقتصادية .

-تركيز أغلب العلماء في مجال الادارة حديثا على ضرورة وجود نظام تدريبي فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها،فهو ضرورة وليس اختيار حسبهم .

مقدمة

أهمية الدراسة.

- الأهمية الكبيرة التي أصبح يلقيها المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية **العمومية**، وضرورة الاهتمام به من خلال إخضاعه لبرامج تدريبية، تساهم في زيادة معرفته وتنمية مهاراته تماشياً مع الظروف الاقتصادية الراهنة، والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة.

أهداف الدراسة.

- إبراز أهمية التدريب ومدى مساهمته في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أساليب وطرق التدريب المختلفة .
- التعرف على **نظام التدريب** المتبع من طرف وكالة سونلغاز بـ برج بونعام.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية:** وكالة برج بونعام لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت.
- الحدود الزمانية:** امتدت فترة التبرص من 15 أبريل 2019 إلى 02 ماي 2019.

منهج الدراسة.

- من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع **المعطيات والبيانات** المتعلقة بالجانب النظري لموضوع البحث، أما **فيما تعلق الأمر بالجانب التطبيقي** فاستخدم المنهج **التجريبي**، من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصلة عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة، مع محاولة إسقاط المعلومات النظرية على **المؤسسة العمومية الاقتصادية.**

Commentaire [2h]: أين النقطة المتعلقة بصعوبات البحث

تقسيمات الدراسة

مقدمة

لقد تم القيام بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث سيتم التعرف على التدريب وأداء الموارد البشرية في الفصل الأول الذي قسم إلى: المبحث الأول الذي تضمن مدخل لعملية التدريب، والمبحث الثاني الذي تضمن مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثالث فتضمن الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني: فقد خصص للجانب الميداني، بحيث اشتمل على التعريف لميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل البيانات وكذا مناقشة نتائج الدراسة. كما أنني الفصل بخاتمة **استعرضت** فيها أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

مقدمة

Commentaire [h1]: لماذا تم حذف
البياض السابق للفقرات

التطورات التي يشهدها العالم في العصر الحالي في مختلف المجالات، أصبح تحديدا حقيقيا للمؤسسات التي لا تواجه التحديات الكبيرة التي فرضتها العولمة، وأصبح بقائها مرهونا بمواكبة هاته التحديات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها.

وأصبحت المسؤولية ملقاة على المورد البشري لهاته المؤسسات لتحقيق أهدافها، إنه الثروة الحقيقية داخل المؤسسة، والتي تعول عليه لفرض نفسها داخل بيئة تتصف بالديناميكية والتعقيد، ومن هذا المنطلق توجهت المؤسسة لتطوير هذا المورد البشري كي يكون جاهزا لإستيعاب هذه التطورات. والتدريب المناسب والمدرّوس هو أحد أهم العناصر الرئيسية لتحسين أداء هذا المورد كي يصبح أكثر معرفة ومهارة، وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل الملائم. بهذا أصبح التدريب يشكل ضرورة قصوى للمؤسسات في سبيل تطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بمختلف المعارف والمهارات، كي تتحسن مهاراتهم وقدراتهم، وتغير سلوكياتهم بشكل ايجابي، مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتميز، ولقد حظي موضوع التدريب باهتمام العديد من العلماء، ولعل السبب في ذلك هو أن التدريب يعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، كما يعتبر أداء هاته الموارد البشرية هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وباعتبار وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت كنموذج لمؤسسة اقتصادية، إذ وجب عليها إعداد كفاءات من الموارد البشرية للقيام بمهامها المختلفة، وهذا من خلال تكاثف الجهود داخل المؤسسة من أجل القيام بتكوين هاته الموارد على أحسن طريقة، من خلال نظم مختلفة منها التدريب من أجل القيام بواجبها على أحسن وجه.

إشكالية الدراسة.

ونظرا لأهمية التدريب من جهة، وتأثيره على مستوى أداء الموارد البشرية من جهة أخرى. يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يؤثر التدريب ايجابا في أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية الأسئلة الرئيسية التالية :

1. هل تؤثر الاحتياجات التدريبية ايجابا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل تؤثر وسائل التدريب ايجابا على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

Commentaire [h2]: الفرعية

مقدمة عامة

3. هل تؤثر البرامج التدريبية ايجاب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة.

للوصول إلى إجابة للإشكالية العامة، وُضِعَت الفرضية التالية:

الرئيسية: [h3] Commentaire

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

Commentaire [h4]: لاحظ ان السؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية تحدث عن الاثر بينما الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تتحدث عن العلاقة

وتتفرغ عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

لذا يجب التعديل في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

1 توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية.

2 توجد علاقة ارتباطية موجبة بين وسائل التدريب وأداء الموارد البشرية.

3 توجد علاقة ارتباطية موجبة بين محتوى برامج التدريب وأداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة.

1 الأسباب الذاتية: تمثلت فيما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع التي تهتم بالموارد البشرية.

- محاولة إفادة المؤسسات العمومية الإدارية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية، من أجل التحسين ولفت انتباهها لمكانة المورد البشري، وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى اهتمامها بهذا المورد.

- مساعدة الدراسة لأحد الباحثين بحكم أنها تلقى أهمية خاصة في المؤسسة التي يعمل بها "وكالة سونلغاز"

2 الأسباب الموضوعية :

- الخروج من الجانب النظري إلى الجانب العملي من خلال معرفة ما يدور داخل المؤسسات الاقتصادية .

-تركيز أغلب العلماء في مجال الادارة حديثا على ضرورة وجود نظام تدريبي فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها،فهو ضرورة وليس اختيار حسبهم .

مقدمة عامة

أهمية الدراسة.

-الأهمية الكبيرة التي أصبح يلقاها المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، وضرورة الاهتمام به من خلال إخضاعه لبرامج تدريبية، تساهم في زيادة معرفته وتنمية مهاراته تماشياً مع الظروف الاقتصادية الراهنة، والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة.

أهداف الدراسة.

-إبراز أهمية التدريب ومدى مساهمته في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية.

-التعرف على أساليب وطرق التدريب المختلفة .

-التعرف على واقع التدريب في وكالة سونلغاز بـرج بونعامة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: وكالة بـرج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت.

الحدود الزمانية: امتدت فترة التـربص من 15أفريل 2019 إلى 02ماي 2019.

منهج الدراسة.

-من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالجانب النظري لموضوع البحث، أما فيما تعلق الأمر بالجانب التطبيقي فاستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصلة عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة.

صعوبة التحكم في برنامج spss في بداية الأمر وهو ما كلف تخصيص وقت معين لتعلم تحليل بيانات هذه الدراسة.

تطلب [h5]: Commentaire

مقدمة عامة

تقسيمات الدراسة

لقد تم القيام بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث سيتم التعرف على التدريب وأداء الموارد البشرية في الفصل الأول الذي قسم إلى: المبحث الأول الذي تضمن أساسيات حول عملية التدريب، والمبحث الثاني الذي تضمن مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثالث فتضمن الإطار النظري لأداء الموارد البشرية. أما الفصل الثاني: فقد حُصِّصَ للجانب الميداني، بحيث اشتمل على التعريف لميدان البحث مع المنهج والتقنيات المتبعة في جمع وتحليل البيانات وكذا مناقشة نتائج الدراسة. كما أُهِيَ الفصل بخاتمة أُسْتُعْرِضَتْ فيها أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

الدراسات السابقة

يتم ادراجها قبل هيكل البحث

سيتم ترتيب هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني لها.

الدراسة الأولى : دراسة للباحثة باسمة علي حسن، بعنوان **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بالجامعة الاسلامية في غزة بفلسطين سنة 2007**، إعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم ادارة الاعمال.

هدفت الباحثة من خلال دراستها للكشف عن مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، حيث انطلقت من مشكلة البحث المتمثلة في قياس مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في هذا المكتب، و قامت ببناء بحثها على سبع فرضيات بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مختلف جوانب التدريب (احتياجات تدريبية، تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الادارة العليا و خصائص الافراد العاملين) و فاعلية التدريب للاجابة عن الاشكالية قامت الباحثة باختبار صحة الفرضيات، كما اعتمدت بشكل اكبر على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات حول عينة الدراسة، و الاساليب الاحصائية SPSS لتفريغها و معالجتها من اجل اختبار الفرضيات بما يخدم الجانب التطبيقي المتعلق بواقع التدريب و فاعليته في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا، و اعتمدت الباحثة على طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في 172 موظف و موظفة، حيث تم تقسيمهم الى ثلاث طبقات (وظائف مساندة، و سطى و عليا) ثم قامت الباحثة بتصميم استبانة قامت بتوزيعها على عينة الدراسة اشتملت الاستبانة على ثلاثة اجزاء، الجزء الاول للبيانات الشخصية والجزء الثاني اشتمل على 79 فقرة لقياس فاعلية التدريب، والجزء الثالث يتضمن ثمن فقرات لترتيب فوائد التدريب حسب الاولوية ثم قامت الباحثة بجمع الاستبانات و تفريغها و تحليلها عن طريق SPSS لاختبار الفرضيات

لا داعي لذكر هذه المعلومات
يكفي ذكر الهدف والاشكالية والمنهج والنتائج
نفس الشيء لبقية الدراسات

مقدمة عامة

و خلصت الباحثة في نهاية دراستها الى مجموعة من النتائج اهمها انه تم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ قيمة الموارد البشرية، و بشكل مقبول كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة الى حد ما، كما تظهر مدى ايجابية عملية تنفيذ التدريب و كفاءتها، ويتبين ان عملية تقييم التدريب تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة لكن هناك نوع من الغموض فيما يخص عملية تقييم ما بعد التدريب، و اكدت الدراسة معنى مدى دعم الادارة العليا لعملية التدريب و في النهاية خلصت الدراسة لكون التدريب على درجة من الفاعلية في مكتب الاونروا .

الدراسة الثانية: دراسة للباحث بوعريوة الربيع، بعنوان تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بجامعة المجد بوقرة بومرداس، الجزائر سنة 2007، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير .

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، حيث تمحورت اشكالية البحث حول ابرز مقومات نظام التدريب و مختلف مراحلها، وكذلك دراسة تأثيره على انتاجية الفرد داخل المؤسسة، و لمعالجة هذه الاشكالية انطلق الباحث من مجموعة فرضيات و لاختبار صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة و هذا من اجل اسقاط دراسته النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث اشتملت عينة البحث على 50 مستخدم تختلف وظائفهم ما بين اطارت، واعوان منفذين، و مهارة و لغرض الحصول على معلومات متعددة، و متنوعة قام الباحث بتصميم استبيان يحتوي على مجموعة من الاسئلة مقسمة الى جزأين الاول حول البيانات الشخصية، و الثاني في مجال التدريب، كما اعتمد في دراسته على ادوات اخرى كالإحصاء، من اجل جمع مطبوعات و جداول و رسوم بيانية و ارقام خاصة بقسم الموارد البشرية، و اعتمد ايضا على المقابلات الشخصية ليتوصل الباحث في نهاية دراسته الى ان اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري و ذلك لأنه يعتبر السبيل الانجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة ربحية المؤسسة و لذلك تلجأ هذه المؤسسات الى تطبيق سياسية التدريب على مراحل متسلسلة و متكاملة لتبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم و تنفيذ البرامج و اخيرا تقييم عملية التدريب الذي يعمل على تحسين اداء الفرد و الجماعة، و هذا من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الاشراف و تدنية التكاليف.

مقدمة عامة

الدراسة الثالثة: دراسة للباحثة عائدة عبد العزيز علي نعمان، بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، باليمن سنة 2008 قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تناولت هذه الدراسة قياس علاقة التدريب بأداء افراد العاملين في الادارة الوسطى في الجامعة، والمقارنة بين اتجاهات القيادة الادارية، وافراد الادارة الوسطى في العملية التدريبية من خلال الاجابة على ثلاث تساؤلات حول العلاقة بين التدريب و مكوناته، الفروق بين اتجاهات القيادة و الادارة الوسطى، ثم علاقة التدريب بأداء العاملين في الادارة الوسطى، حيث قامت الباحثة ببناء فرضيات تتناسب مع هذه التساؤلات لتقوم بعد ذلك باختبارها حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي في اعداد الاطار النظري للدراسة، واعتمدت بشكل اكبر على المنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى جامعة تعز باليمن حيث تناولت الباحثة عينتين من مجتمع الدراسة (موظفين وموظفات جامعة تعز) شملت العينة الاولى الافراد العاملين في الادارة الوسطى من مديري الادارات و رؤساء الاقسام البالغ عددهم 170، وتناولت العينة الثانية القيادات الادارية في الجامعة المكونة من الامين العام و الامناء العاملين بالمساعدين البالغ عددهم 70، و استعملت الباحثة تقنية المسح الشامل كما استعملت الباحثة في جمع البيانات استبانتين الاولى موجهة لفئة الافراد العاملين في الادارة الوسطى لاختبار اتجاهاتهم في العملية التدريبية، و الثانية موجهة للقيادات الادارية لغرض اخذ وجهة نظرهم و قياس مدى تأثير التدريب على موظفيهم كلا الاستبانتين مقسمة الى ثلاثة اجزاء، الاول و الثاني يتعلقان بخصائص افراد عينة الدراسة، و الجزء الثالث بالنسبة لافراد الادارة الوسطى، وخلصت الباحثة في ختام دراستها الى مجموعة من النتائج نذكر منها انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و اداء العاملين في الادارة الوسطى، وانه يوجد هناك ضعف في الاهتمام من طرف القيادات الادارية بالأساليب الحديثة للتدريب و اسلوب اختيارهم للمتدربين غير فعال مما ينعكس سلبا على العملية التدريبية و عملية التقييم قليلة الفعالية مما يقلل من مردود العملية التدريبية، و لا يوجد فروقات ذات دلالات احصائية بين اتجاهات الافراد العاملين في الادارة الوسطى و القيادات الادارية في التدريب .

الدراسة الرابعة: دراسة للباحث نابتي سامي، بعنوان دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة -محاولة دراسة حالة بالمركز الإستشفائي الجامعي- الحكيم بن باديس بقسنطينة بجامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر سنة 2009، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .

مقدمة عامة

تناول الباحث في هذه الدراسة دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، حيث قام بصياغة اشكالية بحثه من خلال التساؤل عن كيفية تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر الى مختلف اهداف العملية التدريبية، و محاولة اتمام الاجابة عن هذا التساؤل زيادة عن الجانب النظري قام الباحث بدراسته الميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة لاجل اثبات ما قام ببنائه من فرضيات حول مساهمة أنشطة و برامج تدريب الاطباء في تحسين نوعية الخدمة، و بالاحص الخدمة الطبية و الصحية في واحدة من اهم المؤسسات الصحية الوطنية، حيث قام الباحث باعداد اداة جمع المعطيات (الاستبيان) استنادا الى ابعاد و معايير نوعية الخدمة الصحية التي وضعها معهد الطب بالولايات المتحدة الامريكية، و استخدم طريقة العينة العشوائية البسيطة في تحديد عينة البحث من مجتمع البحث المكون من الاطباء الاستشفائيين الجامعيين، واطباء الصحة العمومية والاطباء العامين والاطباء النفسانيين المقدرين ب 397 طبيب، تتكون عينة الدراسة من 45 طبيب و هي نسبة صغيرة من مجتمع البحث وهذا نظرا للصعوبات التي واجهت الباحث نظرا لطبيعة عمل الاطباء، و قد اسس الباحث الاستبيان لجمع المعطيات حول الاتجاه العام للاطباء، والابعاد المدروسة و محاولة قياس مدى تركيز تدريب الاطباء على معايير نوعية، مستخدما قياس ليكرت لقياس الاتجاهات. وعلى ضوء الفرضيات التي انطلق منها الباحث و من خلال البيانات المحصل عليها في الدراسة الميدانية خلص البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان التدريب يهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق الاهداف التعليمية، كتحسين المهارات، وتنمية المعارف، وتهدف برامج التدريب الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء كتحسين الكفاءة، وتعديل السلوك، كما ان للتدريب اهداف اقتصادية و إنتاجية، و للتدريب ايضا اهداف اجتماعية كتحسين مناخ العمل، كما اظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اعتقاد كبير لدى فئة الاطباء على ان للبرامج التدريبية التي يستفيدون منها اثر على تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها بالرغم من وجود بعض النقائص في ادارة العملية التدريبية .

الدراسة الخامسة: دراسة للباحث عوض الله محمد علي محمد، بعنوان دور التدريب في أداء العاملين

دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي ، بجامعة الامام المهدي، السودان سنة 2017، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تناولت الدراسة دور التدريب في اداء العاملين، حيث انطلق الباحث من الاشكالية التالية: هل للتدريب دور فعال في تحسين اداء العاملين؟ و للإجابة عنها قام ببناء ثلاث فرضيات فرعية بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب و اداء العاملين ثم بين البرامج التدريبية و اداء العاملين و الاخيرة بين الاحتياجات التدريبية و اداء العاملين، و لاختبار هذه الفرضيات قام بدراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي -ربك و

مقدمة عامة

هذا كهدف رئيسي للبحث حيث اعتمد الباحث في دراسته مجموعة من المناهج المنهج التاريخي، الوصفي والاحصائي كما شملت عينة البحث 36 مستخدم، من مجموعة مقصودة من المحاسبين والاداريين و تقني النظم و المراجعين وشاغلي الوظائف الاخرى في بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - رنك. قام الباحث في دراسته بجمع البيانات عن طريق استبانة مقسمة الى جزئين، الجزء الاول خاص بالبيانات الشخصية للعاملين، و الجزء الثاني مكون من 20 عبارة موزعة على اربع محاور (وسائل التدريب ، برامج التدريب ، الاحتياجات التدريبية و اداء العاملين)، كما استعمل الباحث اساليب احصائية SPSS لتفريغ و معالجة البيانات المحصل عليها من جمع الاستبانات. ليتمكن الباحث من اثبات صحة فرضياته بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التدريب و اداء العاملين و كذلك نفس الشيء بالنسبة لبرامج التدريبية و الاحتياجات التدريبية كما توصل الى مجموعة من النتائج منها :

ان التدريب يساهم في تطوير اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم و تعزيز ثقة العاملين بانفسهم، تنوع الاساليب و البرامج التدريبية يرفع من اداء العاملين، الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية له علاقة باداء العاملين و ان البنك يهتم بتدريب الموظفين و جميع موظفيه مؤهلين اكامديا.

التعليق على الدراسات السابقة يكون في الخاتمة

Commentaire [h8]: ممكن التعليق على الفرق بين النتائج المتوصل اليها يكون في الخاتمة

لكن من الضروري توضيح نقاط الاختلاف بين بحثك وبقية البحوث، أي ما هي القيمة المضافة المقدمة من خلال بحثكما

مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

- يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة، كونه يهتم بالموارد البشرية من حيث تنمية مهاراتها ومعارفها والتأثير على أدائها، بما يتلائم مع متطلبات مختلف الأنشطة في المؤسسة ومسايرة التغيرات المستمرة خارجها . فالتدريب المدروس يضمن قيام هاته الموارد بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل المناسب، لذا فالاهتمام به أصبح كبيرا اليوم خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وكذا في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تعرفها اليوم مختلف المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات، لذا وجب عليها تدريب مواردها البشرية بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وبكفاءة عالية.

لذا سيتم التعرف في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتدريب وأيضا الموارد البشرية ومحاولة إيجاد العلاقة بينهما.

من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول :مدخل لعملية التدريب.

المبحث الثاني :مراحل العملية التدريبية.

المبحث الثالث :الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

Commentaire [h1]: الالتزام بالهوامش الخاصة بالصفحات
تم ملاحظات اختلاف في الهوامش بين الصفحات
وترك بياض قبل الفقرات

المبحث الأول :أساسيات حول التدريب.

تلجأ المؤسسات إلى التدريب من أجل مسايرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، باعتبارها تخصص الموارد البشرية بالدرجة الأولى مما يسهل عليها الاستمرارية في نشاطها ومواكبة هاته التغيرات.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الأول: ماهية التدريب .

الفرع الأول: مفهوم التدريب .

لقد تعددت تعاريف التدريب باختلاف المدارس الفكرية في هذا المجال وليس هناك تعريف محدد لعملية التدريب. ومن التعاريف المقدمة في هذا المجال تم ذكر ما يلي:

- "التدريب هو الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء" (الحسني، 2015، صفحة 13)

- كما اقترح المكتب الدولي للعمل سنة 1987 تعريفا للتدريب على النحو التالي: "جميع الأنشطة التي تهدف في المقام الأول إلى ضمان اكتساب المهارات العملية، والمعرفة، والمواقف المطلوبة للوظيفة" (hos dey & rogieter, 2009, p. 12)

- كما يعرف التدريب بأنه: "مجموعة المواقف التي يمكن بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنة أو تخصصا في مهنة معينة" (جميل، 2016، صفحة 11)

- كما يعرف أيضا على أنه "عملية ايصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة" (الحميري، 2008، صفحة 13)

- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة، تقوم بها المؤسسة لفائدة عمالها من أجل تزويدهم بمعارف ومهارات معينة، قصد التأثير على أدائهم في الوظائف التي يعملون بها".

الفرع الثاني: أهمية التدريب .

التدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، فهو بذلك يحقق لها عدة فوائد شأنها شأن الموظفين الذين يخضعون للتدريب ومن أهمها ما يلي:

- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد، وقدراتهم، ويساهم في بناء الكفاءات. (الربيع، 2007/2006، صفحة 9)
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل .

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء* ، لجميع العاملين، وذلك من خلال الاستعمال الجيد للألات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.
- مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد** ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية . (الأشهب، 2015، صفحة 94)
- اكتساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة للعمال، حيث تساهم في زيادة قدراتهم مما ينعكس ايجابا على أدائهم.
- تحسين معنويات العاملين . (أبو سليمة، 2007، صفحة 18)
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم .
- يقلل من دوران العمل*** نتيجة لازدياد الاستثمار والثبات في حياة العاملين.

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب .

الفرع الأول:مبادئ التدريب .

يوجد للتدريب عدة مبادئ **les principes** يتعين على العاملين في إدارات التدريب، أو ادارات تنمية الموارد البشرية، وعلى المديرين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية.

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما ومرنا، فإنها سوف تؤدي إلى نجاح عملية التدريب وبالتالي تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب . ومن هذه المبادئ نذكر:

* يقصد بالفعالية هي القدرة على تدنية التكاليف دون المساس بالأهداف المسطرة.

** # يفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة أي مدى تحقق الاهداف أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة.فالتدريب يجعل العمال يؤدون العمل المطلوب و بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الفاعلية والكفاءة.

*** يقصد بدوران العمل طول أو قصر المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة فمعدل الدوران العالي أحد أهم نقاط الضعف في المؤسسة لأنه يحررها من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف كما أنه يكلفها خسائر أخرى مثل تكلفة فترة المناصب الشاغرة وتكلفة تعطيل العمل وغيرها.

لذا فإن التدريب يعمل على التقليل من دوران العمل لأنه يرفع مهارة العامل وبالتالي رفع روحه المعنوية وزيادة رضاه عن العمل

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

1-مبدأ الاستمرارية: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات...) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصا متكررة للتفكير والعمل بنفس النظام، وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة. (أبو النصر، 2018، الصفحات 50-52)

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

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

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

- ما هو العمل المطلوب what؟ وهذا يعني إلمام ادارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- كيف تقوم بهذا العمل how؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- لماذا تقوم بهذا العمل why؟ أي ما هو الهدف منه .
- من يقوم بهذا العمل who؟ أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسؤوليات .
- متى يؤدي هذا العمل when؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.
- أين يؤدي هذا العمل where؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي. (أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، 2017، صفحة 26، 27)

تجنب وضع **Commentaire [h2]:** العناوين في اخر الصفحة

يقصد بتدرج التدريب :تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فالابتداء يكون من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب مع مراعاة تجنب السرعة في القاء معلومات جديدة حتى يتأكد المدرب أن المتدربين أتقنوا ما سبق أن تعلموه.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

يقصد بالتفرد في التدريب :تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. (رضوان، 2013، صفحة 17)

4- مبدأ التغيير والتحديد: ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصبح ادارة التدريب مسعولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي. (مراكشي، 2005، صفحة 140)

5- مبدأ التكامل : ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائيا، كما أنه نشاط هادف .ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب اكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين .

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقا للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية .

ج- التكامل في نتائج التدريب :حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية: والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف، ... الخ.

- النتائج السلوكية: والمتمثلة في تحسين العلاقات الانسانية، الاقبال على العمل... الخ.

النتائج البشرية: والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات واجبة ومحددة . (الصالح، 2005، صفحة 44)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

الفرع الثاني: أساليب التدريب.

- تتمثل أهم الأساليب التدريبية فيما يلي :

1- المحاضرة: لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة، وللمحاضرة شروط خمسة وهي:

- الاعداد المسبق: ويهدف إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

- التدرج: ونعني الانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيداً، بمعنى أن يبدأ المتدرب بما هو مألوف وينتقل إلى الحقائق والمعلومات الجديدة.

- إثارة الاهتمام: ويقصد بذلك أن تتوفر لدى المدرب القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.

- المتابعة: بمعنى أن يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداءً، والبحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك، وكذلك التعرف على مدى التغيير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

• وبالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة منها :

- لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.

- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.

- لا توفر المحاضرة للمتدرب الفرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات.

- عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها. (الربيع، 2006/2007، صفحة 31)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

2-دراسة الحالات: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الايجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات. (نجد الهدي، 2016/2015، صفحة 17)

وخطوات تطبيق دراسة الحالة هي:

- اختيار المشكلة والوظيفة التي ستجري دراستها.
- ملاحظة وجمع البيانات كما هي في الواقع.
- كتابة الحالة كما تشير بياناتها.
- تنقيح الحالة لمواكبة طبيعة الواقع ومتطلباته.
- مناقشة الحالة والتحقق من صلاحيتها للتدريب، أو كنموذج لحالات التدريب. (معمار، 2010)

3-أسلوب التدريب أثناء الوظيفة: حيث يتم توجيه النصح والإرشاد من جانب أي عامل خبير أو مشرف أو مدرب للعاملين أثناء الممارسة الفعلية للعمل.

وتعتمد كفاءة هذا التدريب على نوع التدريب المطلوب وعدد المتدربين والموارد المطلوبة لذلك، وأيضاً كفاءة المدربين والمشرفين والملاحظين وغيرهم، والبحث عن مجالات التحسين المستمر في علاقة تعاونية بين المدربين والمتدربين(العاملين).

ولهذا النوع من التدريب شكلان :

•الأول-التدوير الوظيفي: وهو يسمح للموظفين بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة بالمؤسسة وبالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل.

•الثاني-التدريب المهني: حيث يتم تدريب الشباب على المهارات المحددة من خلال أحد العاملين الخبراء أو الماهرين في هذا المجال، وترتبط برامج التدريب أثناء الوظيفة مباشرة بالمهنة المهنية أي تلك المهنة التي تحتاج إلى مهارات معينة . (حسن خليفة، 2017، صفحة 27،28)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

4-البيان العملي:ويستخدم أسلوب "البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحا لهم ما يجب القيام به، وكيفية القيام به.وغالبا ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

ومن مجالات ودواعي استخدام أسلوب البيان العملي :

-التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية

-التدريب على تشغيل الأجهزة.

-توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

• من مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة الى حاسة السمع، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق.

أما عن عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليه، أو عدم توافر الإمكانيات المساعدة لتشغيل الجهاز. (أسعد، 2016، صفحة 152،153)

5-تدريب الحاسوبية: تشتمل عملية تدريب الحاسوبية على تكوين مجموعة من الأفراد يتكون عددهم من 10 أفراد إلى 16 فرد، وتقوم هذه الطريقة على اساس اتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم ومن ثم يصبح كل فرد حساسا ومدركا لنقاط القوة والضعف لديه، فيرون أنفسهم ويتحكمون بما يجب عمله لتغيير اية اتجاهات تؤثر سلبيا على سلوكهم، وعلى علاقتهم بالآخرين، ويقوم المدرب بالتدخل تدريجيا لإثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء إلى النقاط التي تساعدهم لاكتشاف المشاكل والافتناع وإحداث التغيير المقصود. (المرعي، 2010، صفحة 95)

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

تسعى المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف كل نشاط تدريبي، والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الأفراد وأهداف على مستوى المؤسسة.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

1- على مستوى الأفراد :

- تنمية المعارف : إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث وصل إليه التقدم العلمي، وهذا ما يعود على الأفراد بالنفع مستقبلاً. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجستير، 2005، صفحة 59)

- التقليل من حوادث العمل : إن التدريب معناه معرفة العامل بأحسن الظروف لتشغيل الآلات وبالتالي التقليل من الحوادث المرتبطة بهذه الآلات.

- رفع معنويات العاملين : إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له، ورغبتها في تطويره، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. (مُجَّد الهدي، 2016/2015، صفحة 23)

- السعي لتعديل السلوك : يهدف التدريب لتعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد، وتطويره وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتصل منها بالجوانب الانتاجية أو ما يتعلق بالجوانب السلوكية لدى الأفراد.

- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، والاسهام في عملية التطوير والتجديد. (اسماعيل، 2014، صفحة 17)

- تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجستير، 2005، صفحة 59)

2- على مستوى المؤسسة : للتدريب في المؤسسات أهداف يمكن إيرادها في التالي :

-الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين : حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين وقتاً أقل مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة.

- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. (مُجَّد الهدي، 2016/2015، صفحة 21)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

-الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهمها في : (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-تحسين الانتاجية.

-زيادة المبيعات.

-تنمية الحصة السوقية.

-زيادة معدلات النمو.

-تأكيد المركز التنافسي.

-الأهداف التقنية: تتمثل في : (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة.

-سرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها. (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-الأهداف الابداعية:

تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وافاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقيق بذلك تميزا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة. (بركات، 2010، صفحة 9)

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية.

يمر التدريب بعدة مراحل، يمكن تحديدها في 4مراحل كالتالي :

1-مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

2-مرحلة تصميم التدريب.

3-مرحلة تنفيذ التدريب .

4-مرحلة تقييم التدريب.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع الأول:تعريف الاحتياجات التدريبية.

قد وردت تعريف كثيرة للاحتياجات التدريبية منها:

-تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها"ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الادارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية."

-كما تعتبر الاحتياجات التدريبية : "معلومات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وانسانية وتكنولوجية وتنظيمية " (الطراونة، 2011، صفحة 8،9)

-كما تعرف على أنها : " الفجوة بين الوضع الحالي وما ينبغي أن يكون (الوضع المرغوب)، والحاجة التدريبية تظهر عندما يكون من الممكن ملاحظة هذه الفجوة، وأنها ترجع إلى غياب أو نقص المهارات اللازمة لأداء الوظيفة بالشكل الصحيح (rivard & lauzier, 2013, p. 78)"

من خلال هذه التعريف يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية " معلومات ومهارات وسلوكات يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الانسانية التي تتطلب تدريباً ملائماً لمواجهتها".

-الفرع الثاني:أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في أن عدم التحديد الصحيح لها يؤدي الى : (عبيشي، 2012، صفحة 107)

1-التدريب مكلف وبالتالي فإنه لابد أن يوجه إلى حاجات ضرورية للتدريب .

2-إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية أيضا في : (الطراونة، 2011، صفحة 13)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

1-إنها أساس فرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.

2-الأساس لتحديد الفئات والأشخاص المستهدفين في التدريب.

الفرع الثالث:أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستويين :

1-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

جدول رقم(1): أسباب الحاجة للتدريب على مستوى الفرد.

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبي متطلبات الوظيفة
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
الأهداف الادارية	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
الرقابة على الجودة	إذا اشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد الذين لا يعرفون أسلوب العمل وجب تدريبهم .
الشكاوي	إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
القيام بمهام خاصة	إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبهم.
الوظيفي التناوب	إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

المصدر: (عبدالفتاح، 2013، صفحة 70)

2-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المؤسسة:

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضا إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب. (عبدالفتاح، 2013، صفحة 71)

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.

الفرع الأول: تعريف تصميم البرامج التدريبية.

يعرف تصميم البرامج التدريبية بأنها: " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية، وجهود مخططة، تسد ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي " (خليل، 2016، صفحة 25،26)

وتعرف أيضا بأنها: "العملية التي تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق، فهي عملية غير جامدة ونشاط يعنى بصياغة البرنامج واختيار عناصره من أهداف ومحتوى ومواد وأساليب وتقنيات واختيار المدربين والمتدربين " (زرزان، 2013.2014، صفحة 36)

الفرع الثاني: مراحل تصميم البرامج التدريبية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية واحتياجا على المستويات الثلاث (المؤسسة والوظيفة والفرد)

2- تحديد الأهداف لبرنامج التدريب: يساعد ذلك المتدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم للأساليب التدريبية ووسائلها.

3- وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية: ويجب أن تكون البرامج متجددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

4-اختيار الأساليب التدريبية: يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلائم مع تصميم البرامج التدريبية.

5-اختيار المشاركين في البرنامج: ويتم وضع شروط القبول في البرنامج التدريبي، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية لتقوم بعملية التدريب.

6-اختيار المتدربين: يرتبط نجاح معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم، لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم وكفاءاتهم في إدارة البرامج التدريبية. (الحريري، 2018، صفحة 79)

-وهناك 9 معايير لاختيار المدربين وهي: الخبرة التدريبية-التناسب مع فريق التدريب -الخبرة الصناعية - المهارات الصناعية-المرونة -الدافع الذاتي-امكانيات النمو-المهارات التبسيطية-المحتوى المعرفي. (conway & cassidy, 2006, p. 15)

7-تحديد المكان والزمان لانعقاد البرنامج التدريبي: حيث يتم تحديد الوقت اللازم للتدريب، ومدى مناسبه للمتدربين، وقرب مكان انعقاد برنامج التدريب بالنسبة للمتدربين وتوفر المواصلات والأجهزة اللازمة. (مقابلة، 2011، صفحة 22)

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.

بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ولقد صنفنا العمليات في مرحلة التنفيذ إلى ثلاث مجموعات : (مقابلة، 2011، صفحة 22)

1-قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

حيث يتم من خلالها الأمور التالية:

-تحديد مكان التدريب.

-اختيار المدربين.

-تحمية الأمور الفنية كالمقاعد والتدفئة والأثاث.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

- إعداد جدول البرنامج التدريبي.

2- أثناء البرنامج التدريبي:

- تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي والمدربين.

- متابعة دوام المشاركين.

- توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي.

- إعداد شهادات للمتدربين.

3- بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وتشمل:

- إعداد تقرير للبرنامج التدريبي.

- الانتهاء من تقويم المتدربين.

- تصحيح الاختبارات للمتدربين وإعداد النتائج.

- حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج التدريبي.

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية.

الفرع الأول: تعريف وأهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

1- تعريف تقييم البرامج التدريبية: يمكن تعريفها كالتالي: "التقييم بأنه جهد مبذول للحصول على معلومات تتعلق بفعالية أو

قيمة التدريب، وذلك باتخاذ قرارات تتعلق بالجوانب المختلفة من البرنامج التدريبي والأشخاص الذين تدربوا، والمؤسسات

المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي" (زرقان، 2013.2014، صفحة 40)

وتعرف أيضا على أنها: "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير

المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمؤسسة" (أبو النصر، التدريب الفعال- تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية،

2018، صفحة 148)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

2- أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

تكمن أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية وذلك بعد الانتهاء منها كالأتي:

- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقا.

- معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.

- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب.

- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة.

- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا.

الفرع الثاني: مستويات تقييم البرنامج التدريبي:

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم البرامج التدريبية وهي :

1- ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج التدريبي وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

2- التعلم: ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين . ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

3- السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي . ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

4- الإدارة والمؤسسة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

5- القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المؤسسة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا المستوى مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد

هذا المستوى. (أبو النصر، **التدريب الفعال-تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية**، 2018، صفحة 154.155)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الثالث :الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

الاهتمام بأداء الموارد البشرية أصبح جوهريا وحتما لكل المؤسسات دون استثناء، فالجميع يعمل على تحسينه وتطويره لأنه أهم معيار يضبط به نجاح المؤسسات في مجال عملها كونه مرتبط بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري.

المطلب الأول:ماهية أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية:

من الصعب إعطاء تعريف محدد لأداء الموارد البشرية بالرغم من أنه مفهوم واسع الاستعمال، وفيما يلي تم ايجاز بعض التعاريف :

1- أداء الموارد البشرية يعني: "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال". (بن سمشة، 2018، صفحة 51)

2- كما يشير أداء الموارد البشرية إلى: " الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام . ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام. يتمثل -الجهد- في الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمة، أما -القدرات- فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل. (بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، صفحة 210)

3- وهو كذلك: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (يوسف، 2018، صفحة 18،19)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو "جهود الأفراد ومدى قيامهم بالمهام المطلوب إنجازها، وكذلك مدى تحقيق النتائج والإنجازات من خلالها في إطار المؤسسة التي يعملون بها".

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

الفرع الثاني:محددات أداء الموارد البشرية:

يحتاج تحديد مستوى الأداء إلى التعرف على العوامل التي تحدد هذا المستوى، ومعرفة درجة التفاعل بين هذه العوامل، ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:

1-الجهد المبذول في العمل: ويعكس درجة حماس الأفراد لأداء الأعمال ومدى دافعيتهم لذلك.

2-القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3-إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتعني سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وانطباعاته وتصوراته عن كيفية ممارسة العمل في المؤسسة. (ميا وآخرون، 2013، صفحة 222)

الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

إن تأدية الموارد البشرية في المؤسسات لعمل بشكل جيد تتوقف على عدة عوامل تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز تنظيمي لآخر، فالعوامل المؤثرة في الأداء قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب وهو ما سنتحدث عنه في هذا الفرع.

العوامل السلبية: هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل سلبي نذكر من بينها:

1-الروتين: يعكس تعقد الإجراءات، وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الإدارية، وأصبحت تشكل خطرا على الإنجازات وأداء العمل فهو يؤدي إلى مجموعة من المساوئ في العمل منها: انخفاض الإنتاجية انخفاض الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي. (مسلم الشريف، 1992، صفحة 104)

2-ضغوط العمل: تدل هذه الكلمة على مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج. (فاتح المغربي، 2018، صفحة 68)

. وهناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي . بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمؤسسة عن تحقيق أهدافها، وذلك لأن الأفراد سيمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط، كما أن ترك العمل والغياب والعدوانية بسبب تلك الضغوط يؤدي إلى انخفاض الأداء. (حسين، 2013، صفحة 214)

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

3-التسيب الإداري .فالتسيب الاداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)، و يترتب على عدم استغلال وقت العمل بالشكل الصحيح والإخفاق في إدارته العديد من النتائج السلبية تتمثل في الآتي

انخفاض مستوى الأداء، وحدوث اضطراب في العمل الوظيفي، و خلق العديد من الخلافات الإدارية بين الرؤساء الإداريين ومرؤوسيهم بسبب الاختناقات التي تحدث نتيجة التأخر في تنفيذ العمل ضمن الوقت المحدد له، فضلاً عن الاضطرابات النفسية بسبب الإحباط أو الاجهاد الناجم عن عدم توفر الوقت الكافي لأداء العمل الوظيفي . (السيد كردي، 2019)

4- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)

العوامل الايجابية: هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل ايجابي، نذكر من بينها :

1- الرضا الوظيفي: هو حالة نفسية يشعر بها الفرد، حيث يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيشعر بالسعادة والارتياح نتيجة إشباع حاجاته المادية والمعنوية . (بالنور، 2018)

فالرضا الوظيفي يجعل الموظف قادرا على التكيف مع بيئة العمل، وبالتالي تنشأ لديه رغبة كبيرة في الابداع والابتكار، وأيضا زيادة في مستوى الطموح وتطوير مستقبله الوظيفي، مما يؤثر ايجابا على أدائه داخل المؤسسة. (سيد أحمد، 2017، صفحة 20)

2- التدريب: عبارة عن عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغير فيه ورفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو الممارسة. (الشرعة، 2011، صفحة 58)

3-الحوافز: هو نظام من خلاله يتم توزيع مكافآت نقدية أو غير نقدية على الموظفين واستخدامها لتعزيز دوافعهم* (mangnusson & nyrenius, 2011, p. 2) وللحوافز تأثير كبير جدا على مستوى الانتاج وقابلية العمل،

* الدافع: هو القوة التي تحرك الفرد لأجل القيام بسلوك من أجل اشباع وتحقيق حاجة أو هدف

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

فالموظفون يتجهون دائما إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 48)

4- الإبداع الإداري: إنه البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري، وانتاج المنتجات وتقديم الخدمات . (مصطفى وآخرون، 2014، صفحة 117)

فلالإبداع الإداري علاقة متكاملة مع الأداء الوظيفي، كونه ينعكس ايجابا على العاملين من خلال إظهار ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية، واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم. (قرماش، 2014، صفحة 16)

المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم . ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (القرالة، 2009، صفحة 54)

كما يعرف على أنه: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى التحليل والمقارنة بين ما يجب أن يؤديه العامل من واجبات وما حققه فعلا خلال ممارسته لوظيفته في ضوء الخطة المرسومة . (رايس، 2017، صفحة 91)

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسات . ومن هذه الطرق نذكر ما يلي: (أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، 2010، صفحة 139،140)

1- مقياس إعطاء الدرجات: وهي تقييم العامل، وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمؤسسة، والتعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل . حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير.

2- الأحداث الجوهرية: حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات، أو الاحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية . ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

الواقعة والتاريخ . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت اضافي دون مقابل.

3- الترتيب: وهو تصنيف العاملين الأكثر فعالية وإنتاجية، حيث يقوم الشخص المسئول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

4- المقارنة الزوجية: إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د) . وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د) . فنقارن بعد ذلك (أ) (ج)، فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضا (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل (ج) - (أ) - (ب) - (د)

5- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم الوصول إليها فعلا والتي يتم على أساسها تقييم العمال. (يوسف، 2018، صفحة 114)

6- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الانسانية . بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارات العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة. (عيشي، 2012، صفحة 57)

المطلب الثالث: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

1- يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظا وافرا من التدريب الجيد، سيهدر جزءا كبيرا من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

2- يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى نفسياتهم.

3- تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.

4- يساعد العاملين على انجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضا مهيين نفسيا للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.

5- يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين، ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة. (معلومة صح، 2019)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إلقاء الضوء على التدريب وأداء الموارد البشرية، بدءا بالتعاريف التي تم اعتبارها هامة ومفيدة عن التدريب من طرف الباحثين، ثم تم التطرق بعد ذلك إلى أهمية التدريب وحاجة المؤسسة إليه خاصة عندما يتعلق الأمر

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

بأفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة أو إلى تغيير الوظائف، ثم الانتقال بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير ومتجدد، وأنه نظام متكامل. وكذا لوحظ من خلال عدة مراجع أن أهم أساليب التدريب وأكثرها انتشارا هي أسلوب المحاضرة وكذا أسلوب دراسة الحالة وأيضا أسلوب التطبيق العملي أثناء العمل وهو أسلوب تهتم به كثيرا المؤسسات التي يكون طابع عملها تقنيا.

بعد هذا عرضت أهداف التدريب المختلفة، ومن أهمها التقليل من حوادث العمل خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التقني، وكذا تنمية المعلومات والمهارات وتحسين الانتاجية وكذا اكتساب مركز تنافسي، بعد ذلك دُكرت مراحل التدريب والمتمثلة في مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. مرحلة تصميم التدريب. مرحلة تنفيذ التدريب . مرحلة تقييم التدريب.

و أيضا التطرق إلى ذكر بعض التعاريف المختلفة لأداء الموارد البشرية وأنه جهود الأفراد ومدى قيامهم بالمهام المطلوب إنجازها، وكذلك مدى تحقيق النتائج والانجازات من خلالها في إطار المؤسسة التي يعملون بها. ثم المحددات والعوامل المؤثرة عليه، ايجابية مثل التدريب الرضا الوظيفي والتحفيز، وسلبية كالروتين والتسيب الاداري وغيرها، وبعدها تم التعرض إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها اختبار وتقويم وحكم على مدى قيام الموارد البشرية بأعمالها في المؤسسة . وكذا ذكر أهم طرق التقييم المشهورة لأداء هاته الموارد وفي الأخير التطرق إلى ذكر بعض أثار التدريب على أداء الموارد البشرية ومن بينها صقل مهارات الموارد البشرية، وزيادة التقارب بينهم، مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم.

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

-يعتبر التدريب ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة، كونه يهتم بالموارد البشرية من حيث تنمية مهاراتها ومعارفها والتأثير على أدائها، بما يتلائم مع متطلبات مختلف الأنشطة في المؤسسة ومسايرة التغيرات المستمرة خارجها . فالتدريب المدروس يضمن قيام هاته الموارد بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل المناسب، لذا فالاهتمام به أصبح كبيرا اليوم خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وكذا في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تعرفها اليوم مختلف المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات، لذا وجب عليها تدريب مواردها البشرية بشكل مستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وبكفاءة عالية.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: مدخل لعملية التدريب.

Commentaire [h1]: استبدال هذا المصطلح

وضع تمهيد بسيط بعد كل مبحث وقبل التطرق الى المطالب

المطلب الأول: ماهية التدريب.

الفرع الأول: مفهوم التدريب .

لقد تعددت تعريفات التدريب باختلاف المدارس الفكرية في هذا المجال وليس هناك تعريف محدد لعملية التدريب **ومن** التعاريف المقدمة في هذا المجال تم ذكر ما يلي:

Commentaire [h2]: ترك فراغ بعد وضع علامات الترقيم

- "التدريب هو الجهد المنظم والمخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء" (الحسني، 2015، صفحة 13)

- كما اقترح المكتب الدولي للعمل سنة 1987 تعريفا للتدريب على النحو التالي: "جميع الأنشطة التي تهدف في المقام الأول إلى ضمان اكتساب المهارات العملية، والمعرفة، والمواقف المطلوبة للوظيفة" (hos dey & register, 2009, p. 12)

- كما يعرف التدريب بأنه: "مجموعة المواقف التي يمكن بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنة أو تخصصا في مهنة معينة" (جميل، 2016، صفحة 11)

- كما يعرف أيضا على أنه "عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات إلى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة" (الحميري، 2008، صفحة 13)

- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التدريب هو "عملية مخططة ومنظمة، تقوم بها المؤسسة لفائدة عمالها من أجل تزويدهم بمعارف ومهارات معينة، قصد التأثير على أدائهم في الوظائف التي يعملون بها".

الفرع الثاني: أهمية التدريب .

Commentaire [h3]: اعتماد نفس مقاييس الكتابة في كل صفحات البحث

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

- التدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، فهو بذلك يحقق لها عدة فوائد شأنها شأن الموظفين الذين يخضعون للتدريب ومن أهمها ما يلي:
- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد، وقدراتهم، ويساهم في بناء الكفاءات (الربيع، 2007/2006، صفحة 9)
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل .
- يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء، لجميع العاملين، وذلك من خلال الاستعمال الجيد للألات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.
- مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد^{##} ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية . (الأشهب، 2015، صفحة 94)
- اكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة للعمال، حيث تساهم في زيادة قدراتهم مما ينعكس ايجابا على أدائهم.
- تحسين معنويات العاملين . (أبو سليمة، 2007، صفحة 18)
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم .
- يقلل من دوران العمل^{**} نتيجة لازدياد الاستثمار والثبات في حياة العاملين.
-
- **المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب .**
- **الفرع الأول: مبادئ التدريب .**

Commentaire [h4]: تجنب مثل هذه الفراغات

Commentaire [h5]: العلامة تكون عبارة عن نجمة ويراعى الترتيب
*
**

** يقصد بالفعالية هي القدرة على تغطية التكاليف دون المساس بالأهداف المسطرة.

يفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعلية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة أي مدى تحقق الأهداف أما الكفاءة فهي أداء الأشياء

بطريقة صحيحة. فالتدريب يجعل العمال يؤدون العمل المطلوب وبالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الفاعلية والكفاءة.

* يقصد بدوران العمل طول أو قصر المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة فمعدل الدوران العالي أحد أهم نفاذ الضعف في المؤسسة لأنه يجرمها

من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف كما أنه يكلفها خسائر أخرى مثل تكلفة فترة المناصب الشاغرة وتكلفة تعطيل العمل وغيرها.

لذا فإن التدريب يعمل على التقليل من دوران العمل لأنه يرفع مهارة العامل وبالتالي رفع روحه المعنوية وزيادة رضاه عن العمل .

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

يوجد للتدريب عدة مبادئ **les principes** يتعين على العاملين في إدارات التدريب، أو إدارات تنمية الموارد البشرية، وعلى المديرين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية. وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى نجاح عملية التدريب وبالتالي تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب . ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الاستمرارية : ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات...) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصاً متكررة للتفكير والعمل بنفس النظام، وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة. (أبو النصر، 2018، الصفحات 50-52)

2- مبدأ التخطيط : ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها . ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

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

- ما هو العمل المطلوب **what**؟ وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- كيف تقوم بهذا العمل **how**؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- لماذا تقوم بهذا العمل **why**؟ أي ما هو الهدف منه .
- من يقوم بهذا العمل **who**؟ أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسؤوليات .
- متى يؤدي هذا العمل **when**؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.
- أين يؤدي هذا العمل **where**؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي. (أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل ، 2017، صفحة 26، 27)

تجنب هذه الفراغات: [h6] Commentaire

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

3-مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

يقصد بتدرج التدريب :تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق،فالابتداء يكون من السهل إلى الصعب ومن البسيط إلى المركب مع مراعاة تجنب السرعة في القاء معلومات جديدة حتى يتأكد المدرب أن المتدربين أتقنوا ما سبق أن تعلموه.

يقصد بالتفرد في التدريب :تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم،مهاراتهم،مستوى ثقافتهم،سماتهم الشخصية. (رضوان، 2013، صفحة 17)

4- مبدأ التغيير والتحديد: ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة،ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل. وكذلك تصح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي. (مراكشي، 2005، صفحة 140)

5- مبدأ التكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فنشاط التدريب ليس عشوائياً، كما أنه نشاط هادف. ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالأتي:

أ- التكامل بين متطلبات التدريب: إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب اكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين .

ب- التكامل في مراحل التدريب: يجب أن يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقاً للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية .

ج- التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:

-النتائج الاقتصادية: والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف،... الخ.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

-النتائج السلوكية :والمتمثلة في تحسين العلاقات الانسانية،الاقبال على العمل...الخ.

النتائج البشرية:والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات والقدرات والتي تعتبر ضرورية لأداء عمليات واجبة ومحددة . (الصالح، 2005، صفحة 44)

الفرع الثاني:أساليب التدريب.

-تتمثل أهم الأساليب التدريبية فيما يلي :

1-المحاضرة: لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعا سواء في نقل المعارف والآراء،والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين،وإقناعهم بفكرة معينة،وللمحاضرة شروط خمسة وهي:

-الاعداد المسبق:ويهدف إلى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

-التدرج:ونعني الانتقال من السهل إلى المعقد فالأكثر تعقيدا،بمعنى أن يبدأ المتدرب بما هو مألوف وينتقل إلى الحقائق والمعلومات الجديدة.

-إثارة الاهتمام:ويقصد بذلك أن تتوفر لدى المدرب القدرة على إثارة تساؤلات في أثناء المحاضرة.

-المتابعة:بمعنى أن يستخدم المدرب من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداء،والبحث عن المشكلات التي تحول دون ذلك،وكذلك التعرف على مدى التغيير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

•وبالرغم من اتساع نطاق تطبيق أسلوب المحاضرة إلا أنها لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب عديدة منها :

-لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.

-لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق بين المتدربين في الاعتبار بل هم من وجهة المحاضر سواء.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

-لا توفر المحاضرة للمتدرب الفرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات.

-عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها. (الربيع، 2006/2007، صفحة 31)

2-دراسة الحالات: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات. (مُجَّد الهدي، 2015/2016، صفحة 17)

وخطوات تطبيق دراسة الحالة هي:

• اختيار المشكلة والوظيفة التي ستجري دراستها.

• ملاحظة وجمع البيانات كما هي في الواقع.

• كتابة الحالة كما تشير بياناتها.

• تنقيح الحالة لمواكبة طبيعة الواقع ومتطلباته.

• مناقشة الحالة والتحقق من صلاحيتها للتدريب، أو كنموذج لحالات التدريب. (معمار، 2010)

3-أسلوب التدريب أثناء الوظيفة: حيث يتم توجيه النصح والإرشاد من جانب أي عامل خبير أو مشرف أو مدرب للعاملين أثناء الممارسة الفعلية للعمل.

وتعتمد كفاءة هذا التدريب على نوع التدريب المطلوب وعدد المتدربين والموارد المطلوبة لذلك، وأيضاً كفاءة المدربين والمشرفين والملاحظين وغيرهم، والبحث عن مجالات التحسين المستمر في علاقة تعاونية بين المدربين والمتدربين (العاملين).

ولهذا النوع من التدريب شكلان :

• الأول-التدوير الوظيفي: وهو يسمح للموظفين بالحصول على الخبرات المتنوعة عن الوظائف المتاحة بالمؤسسة وبالتالي فهو يساعد في بناء الخلفية العملية لمدير المستقبل.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

•الثاني -التدريب المهني: حيث يتم تدريب الشباب على المهارات المحددة من خلال أحد العاملين الخبراء أو الماهرين في هذا المجال، وترتبط برامج التدريب أثناء الوظيفة مباشرة بالمهنة المهنية التي تحتاج إلى مهارات معينة . (حسن خليفة، 2017، صفحة 27،28)

4-البيان العملي: ويستخدم أسلوب "البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحا لهم ما يجب القيام به، وكيفية القيام به. وغالبا ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

ومن مجالات ودواعي استخدام أسلوب البيان العملي :

-التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية

-التدريب على تشغيل الأجهزة.

-توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

•من مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة الى حاسة السمع، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق.

أما عن عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليه، أو عدم توافر الإمكانيات المساعدة لتشغيل الجهاز. (أسعد، 2016، صفحة 152،153)

5-تدريب الحاسوبية: تشتمل عملية تدريب الحاسوبية على تكوين مجموعة من الأفراد يتكون عددهم من 10 أفراد إلى 16 فرد، وتقوم هذه الطريقة على اساس اتاحة الفرصة لكل المشتركين للتعبير عن أنفسهم ورأيهم ومن ثم يصبح كل فرد حساسا ومدركا لنقاط القوة والضعف لديه، فيرون أنفسهم ويتحكمون بما يجب عمله لتغيير اية اتجاهات تؤثر سلبيا على سلوكهم، وعلى علاقتهم بالآخرين، ويقوم المدرب بالتدخل تدريجيا لإثارة المناقشات لتوجيه الأعضاء إلى النقاط التي تساعدهم لاكتشاف المشاكل والافتقار وإحداث التغيير المقصود. (المرعي، 2010، صفحة 95)

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

تسعى المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف كل نشاط تدريبي، والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الأفراد وأهداف على مستوى المؤسسة.

1) على مستوى الأفراد :

1- تنمية المعارف: إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث وصل إليه التقدم العلمي، وهذا ما يعود على الأفراد بالنفع مستقبلاً. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجستير، 2005، صفحة 59)

اتباع نفس المنهجية [h7]:
والترقيم خلال كل صفحات البحث

2- التقليل من حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العامل بأحسن الظروف لتشغيل الآلات وبالتالي التقليل من الحوادث المرتبطة بهذه الآلات.

3- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجديّة المؤسسة في تقديم العون له، ورغبتها في تطويره، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله. (مُجد الهدي، 2016/2015، صفحة 23)

4- السعي لتعديل السلوك: يهدف التدريب لتعديل السلوك وتغييره لدى الأفراد، وتطويره وتحسين أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة سواء ما يتصل منها بالجوانب الانتاجية أو ما يتعلق بالجوانب السلوكية لدى الأفراد.

5- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، والاسهام في عملية التطوير والتجديد. (اسماعيل، 2014، صفحة 17)

6- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم. (الصالح، مذكرة لنيل درجة الماجستير، 2005، صفحة 59)

2) على مستوى المؤسسة : للتدريب في المؤسسات أهداف يمكن إيرادها في التالي:

الأهداف الإدارية:

1- تحفيز العبد على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين وقتاً أقل مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظراً لعامل الثقة في مهارات وقدرات المتدربين المكتسبة.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

2- تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الأفراد.

3- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. (مُجد الهدي، 2016/2015، صفحة 21)

-الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهمها في :

1-تحسين الانتاجية.

2-زيادة المبيعات.

3-تنمية الحصة السوقية.

4-زيادة معدلات النمو.

5- تأكيد المركز التنافسي. (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-الأهداف التقنية: تتمثل في :

1-تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة.

2-سرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها. (بن عيشي، 2012، صفحة 92)

-الأهداف الابداعية:

تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وافاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة. (بركات، 2010، صفحة 9)

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية.

يمر التدريب بعدة مراحل، يمكن تحديدها في 4مراحل كالتالي :

1-مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

2-مرحلة تصميم التدريب.

3-مرحلة تنفيذ التدريب .

4-مرحلة تقييم التدريب.

المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع الأول:تعريف الاحتياجات التدريبية.

قد وردت تعاريف كثيرة للاحتياجات التدريبية منها:

-تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها"ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الادارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية، والمعارف والمهارات الفنية."

- كما تعتبر الاحتياجات التدريبية : "معلومات ومهارات يراد تنميتها أو تعديلها أو تغييرها بسبب مستجدات علمية وانسانية وتكنولوجية وتنظيمية " (الطراونة، 2011، صفحة 8،9)

- كما تعرف على أنها : "الفجوة بين الوضع الحالي وما ينبغي أن يكون (الوضع المرغوب)، والحاجة التدريبية تظهر عندما يكون من الممكن ملاحظة هذه الفجوة، وأنها ترجع إلى غياب أو نقص المهارات اللازمة لأداء الوظيفة بالشكل الصحيح" (rivard & lauzier, 2013, p. 78)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية "معلومات ومهارات وسلوكيات يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الانسانية التي تتطلب تدريباً ملائماً لمواجهتها".

-الفرع الثاني:أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في أن عدم التحديد الصحيح لها يؤدي الى :

1-التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه إلى حاجات ضرورية للتدريب.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

2- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به. (عيشي،

2012، صفحة 107)

وتكمن أهية تحديد الاحتياجات التدريبية أيضا في :

1- إنها أساس فرز المشكلات التي تعالج بالتدريب عن المشكلات التي لا تعالج بالتدريب.

2- الأساس لتحديد الفئات والأشخاص المستهدفين في التدريب. (الطراونة، 2011، صفحة 13)

الفرع الثالث: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق أسلوبين :

Commentaire [h8]: على مستويين

1- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

Commentaire [h9]: تجنب هذه الفراغات:

جدول رقم(1): أسباب الحاجة للتدريب على مستوى الفرد.

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.
برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
الأهداف الادارية	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

التائج المستهدفة.	
إذا اشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد الذين لا يعرفون أسلوب العمل وجب تدريبهم .	الرقابة على الجودة
إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.	الشكاوي
إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبهم.	القيام بمهام خاصة
إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.	التناوب الوظيفي

المصدر: (عبدالفتاح، 2013، صفحة 70)

2-تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المؤسسة:

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب. (عبدالفتاح، 2013، صفحة 71)

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية.

الفرع الأول: تعريف تصميم البرامج التدريبية.

يعرف تصميم البرامج التدريبية بأنها: " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية، وجهود مخططة، تسد ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي " (خليل، 2016، صفحة

(25،26)

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

وتعرف أيضا بأنها: "العملية التي تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق، فهي عملية غير جامدة ونشاط يعنى بصياغة البرنامج واختيار عناصره من أهداف ومحتوى ومواد وأساليب وتقنيات واختيار المدربين والمتدربين" (زرقان، 2013، 2014، صفحة 36)

الفرع الثاني: مراحل تصميم البرامج التدريبية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية واحتياجا على المستويات الثلاث (المؤسسة والوظيفة والفرد)

2- تحديد الأهداف لبرنامج التدريب: يساعد ذلك المدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم للأساليب التدريبية ووسائلها.

3- وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية: ويجب أن تكون البرامج متجددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

4- اختيار الأساليب التدريبية: يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلائم مع تصميم البرامج التدريبية.

5- اختيار المشاركين في البرنامج: ويتم وضع شروط القبول في البرنامج التدريبي، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية لتقوم بعملية التدريب.

6- اختيار المدربين: يرتبط نجاح معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم، لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم وكفاءاتهم في إدارة البرامج التدريبية. (الحريري، 2018، صفحة 79)

-وهناك 9 معايير لاختيار المدربين وهي: الخبرة التدريبية-التناسب مع فريق التدريب -الخبرة الصناعية - المهارات الصناعية-المرونة -الدافع الذاتي-امكانيات النمو-المهارات التبسيطية-المحتوى المعرفي. (conway & cassidy, 2006, p. 15)

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

7-تحديد المكان والزمان لانعقاد البرنامج التدريبي: حيث يتم تحديد الوقت اللازم للتدريب، ومدى مناسبته للمتدربين، وقرب مكان انعقاد برنامج التدريب بالنسبة للمتدربين وتوفير المواصلات والأجهزة اللازمة. (مقابلة، 2011، صفحة 22)

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية.

بعد الانتهاء من مرحلة التصميم تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ولقد صنفت العمليات في مرحلة التنفيذ إلى ثلاث مجموعات : (مقابلة، 2011، صفحة 22)

1-قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

حيث يتم من خلالها الأمور التالية:

-تحديد مكان التدريب.

-اختيار المدربين.

-تهيئة الأمور الفنية كالمقاعد والتدفئة والأثاث.

-إعداد جدول البرنامج التدريبي.

2-أثناء البرنامج التدريبي:

-تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي والمدربين.

-متابعة دوام المشاركين.

-توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي.

-إعداد شهادات للمتدربين.

3-بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وتشمل:

-إعداد تقرير للبرنامج التدريبي.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

-الانتهاء من تقويم المتدربين.

-تصحيح الاختبارات للمتدربين وإعداد النتائج.

-حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج التدريبي.

المطلب الرابع:تقييم البرامج التدريبية.

الفرع الأول:تعريف وأهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

1-تعريف تقييم البرامج التدريبية: يمكن تعريفها كالتالي: "التقييم بأنه جهد مبذول للحصول على معلومات تتعلق بفعالية أو قيمة التدريب، وذلك باتخاذ قرارات تتعلق بالجوانب المختلفة من البرنامج التدريبي والأشخاص الذين تدربوا، والمؤسسات المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي" (زرقان، 2013.2014، صفحة 40)

وتعرف أيضا على أنها: "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمؤسسة" (أبو النصر، التدريب الفعال-تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، 2018، صفحة 148)

2-أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية:

تكمن أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية وذلك بعد الانتهاء منها كالآتي:

-معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقا.

-معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.

-الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب.

-الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة.

-تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلا.

الفرع الثاني:مستويات تقييم البرنامج التدريبي:

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم البرامج التدريبية وهي :

1-المستوى الأول:ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي:ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج التدريبي وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

2-المستوى الثاني:التعلم:ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين . ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

3-المستوى الثالث:السلوك الوظيفي:وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي . ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

4-المستوى الرابع:الإدارة والمؤسسة:على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

5-المستوى الخامس:القيمة النهائية:حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المؤسسة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا المستوى مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى. (أبو النصر، 2018، صفحة 154.155)

المبحث الثالث :الإطار النظري لأداء الموارد البشرية .

المطلب الأول:ماهية أداء الموارد البشرية.

الاهتمام بأداء الموارد البشرية أصبح جوهريا وحتميا لكل المؤسسات دون استثناء، فالجميع يعمل على تحسينه وتطويره لأنه أهم معيار يضبط به نجاح المؤسسات في مجال عملها كونه مرتبط بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري.

الفرع الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية:

-من الصعب إعطاء تعريف محدد لأداء الموارد البشرية بالرغم من أنه مفهوم واسع الاستعمال، وفيما يلي تم ايجاز بعض التعاريف :

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

1- أداء الموارد البشرية يعني: "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال". (بن سمشة، 2018، صفحة 51)

2- كما يشير أداء الموارد البشرية إلى: "الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام . ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهام. يتمثل -الجهد- في الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمة، أما - القدرات- فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل. (بن سمشة، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، صفحة 210)

3- وهو كذلك: " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (يوسف، 2018، صفحة 18،19)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن أداء الموارد البشرية هو "جهود الأفراد ومدى قيامهم بالمهام المطلوب إنجازها، وكذلك مدى تحقيق النتائج والإنجازات من خلالهم في إطار المؤسسة التي يعملون بها".

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشرية:

يحتاج تحديد مستوى الأداء إلى التعرف على العوامل التي تحدد هذا المستوى، ومعرفة درجة التفاعل بين هذه العوامل، ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:

- 1- الجهد المبذول في العمل: ويعكس درجة حماس الأفراد لأداء الأعمال ومدى دافعيتهم لذلك.
- 2- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتعني سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وانطباعاته وتصوراته عن كيفية ممارسة العمل في المؤسسة. (ميا وآخرون، 2013، صفحة 222)

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

إن تأدية الموارد البشرية في المؤسسات لعمل بشكل جيد تتوقف على عدة عوامل تختلف من حيث دورها وقوة تأثيرها من جهاز تنظيمي لآخر، فالعوامل المؤثرة في الأداء قد تؤثر بالسلب أو بالإيجاب وهو ما سنتحدث عنه في هذا الفرع.

-العوامل السلبية:هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل سلبي نذكر من بينها:

1-الروتين:يعكس تعقد الإجراءات، وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الإدارية، وأصبحت تشكل خطراً على الإنجازات وأداء العمل فهو يؤدي إلى مجموعة من المساوئ في العمل منها:انخفاض الإنتاجية انخفاض الروح المعنوية، الانعزال الاجتماعي. (مسلط الشريف، 1992، صفحة 104)

2-ضغوط العمل:تدل هذه الكلمة على مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج. (فاتح المغربي، 2018، صفحة 68)

. وهناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي . بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمؤسسة عن تحقيق أهدافها، وذلك لأن الأفراد سيمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط، كما أن ترك العمل والغياب والعدوانية بسبب تلك الضغوط يؤدي إلى انخفاض الأداء. (حسين، 2013، صفحة 214)

3-التسيب الإداري.فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)،و يترتب على عدم استغلال وقت العمل بالشكل الصحيح والإخفاق في إدارته العديد من النتائج السلبية تتمثل في الآتي
انخفاض مستوى الأداء، وحدوث اضطراب في العمل الوظيفي، وخلق العديد من الخلافات الإدارية بين الرؤساء الإداريين ومرؤوسيهم بسبب الاختناقات التي تحدث نتيجة التأخر في تنفيذ العمل ضمن الوقت المحدد له، فضلاً عن الاضطرابات النفسية بسبب الإحباط أو الاجتهاد الناجم عن عدم توفر الوقت الكافي لأداء العمل الوظيفي . (السيد كردي، 2019)

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

4- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة. (الحريري م.، 2015، صفحة 282)

-العوامل الايجابية: هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الموارد البشرية بشكل ايجابي، نذكر من بينها :

1- الرضا الوظيفي: هو حالة نفسية يشعر بها الفرد، حيث يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيشعر بالسعادة والارتياح نتيجة إشباع حاجاته المادية والمعنوية . (بالنور، 2018)

فالرضا الوظيفي يجعل الموظف قادرا على التكيف مع بيئة العمل، وبالتالي تنشأ لديه رغبة كبيرة في الابداع والابتكار، وأيضا زيادة في مستوى الطموح وتطوير مستقبله الوظيفي، مما يؤثر ايجابا على أدائه داخل المؤسسة. (سيد أحمد، 2017، صفحة 20)

2- التدريب: عبارة عن عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي إحداث تغير فيه ورفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة أو الممارسة. (الشرعة، 2011، صفحة 58)

3- الحوافز: هو نظام من خلاله يتم توزيع مكافآت نقدية أو غير نقدية على الموظفين واستخدامها لتعزيز دوافعهم (mangnusson & nyrenius, 2011, p. 2) وللحوافز تأثير كبير جدا على مستوى الانتاج وقابلية العمل، فالموظفون يتجهون دائما إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 48)

4- الإبداع الاداري: إنه البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الاداري، وانتاج المنتجات وتقديم الخدمات . (مصطفى واخرون، 2014، صفحة 117)

فلالإبداع الاداري علاقة متكاملة مع الأداء الوظيفي، كونه ينعكس ايجابا على العاملين من خلال إظهار ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية، واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم. (قوماش، 2014، صفحة 16)

¹ الدافع: هو القوة التي تحرك الفرد لأجل القيام بسلوك من أجل اشباع وتحقيق حاجة أو هدف .

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثاني: عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم . ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى. (القرالة، 2009، صفحة 54) كما يعرف على أنه: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى التحليل والمقارنة بين ما يجب أن يؤديه العامل من واجبات وما حققه فعلاً خلال ممارسته لوظيفته في ضوء الخطة المرسومة . (رايس، 2017، صفحة 91)

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسات . ومن هذه الطرق نذكر ما يلي: (أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، 2010، صفحة 140، 139)

1- مقياس إعطاء الدرجات: وهي تقييم العامل، وذلك بإعطائه درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمؤسسة، والتعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل . حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء على هذه المعايير .

2- الأحداث الجوهرية: حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات، أو الاحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية . ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الايجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت اضافي دون مقابل.

3- الترتيب: وهو تصنيف العاملين الأكثر فعالية وإنتاجية، حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم ببعضهم البعض.

4- المقارنة الزوجية: إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د) . وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د) . فنقارن بعد ذلك (أ) (ج)، فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضاً (ب) مع (د) فإذا

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل (ج) - (أ) -
(ب) - (د)

5- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا
بالتائج التي تم الوصول إليها فعلا والتي يتم على أساسها تقييم العمال. (يوسف، 2018، صفحة 114)

6- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات
الانسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم
مدراء مختلف المستويات الادارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارات العليا. فقد تعهد من خلال
نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد،
تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون
تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة. (عيشي، 2012، صفحة 57)

المطلب الثالث: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

1- يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل
حظا وافرا من التدريب الجيد، سيهدر جزءا كبيرا من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة.

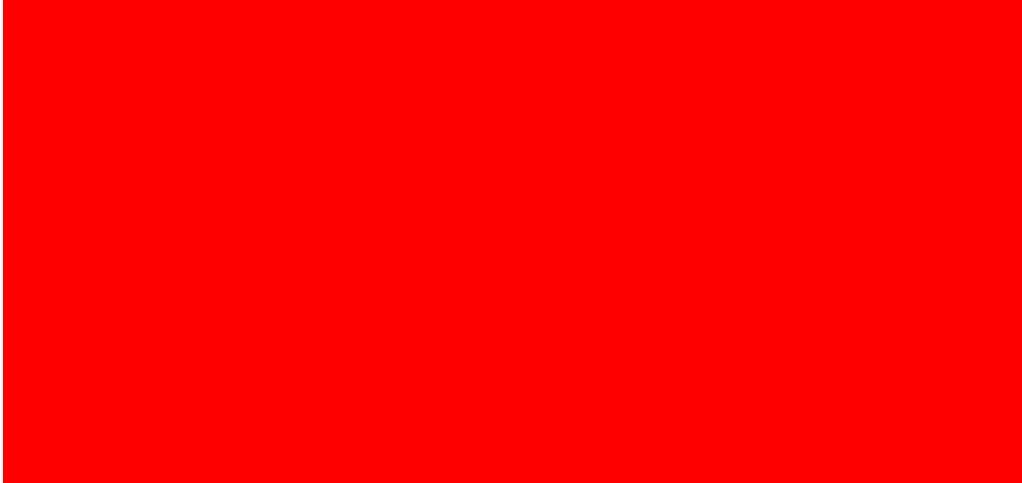
2- يصقل التدريب مهارات العاملين، ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو
الخدمات المقدمة للعملاء، بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة، وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين، وعلى
نفسياتهم.

3- تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم
قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في
المستقبل.

4- يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما ويجعلهم أيضا مهينين نفسيا للعمل الذي هم مقبلون
عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد
تواجهه أثناء العمل.

-الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

5-يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية،وتطويرها،وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر وأكثر من كفاءة العاملين،ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة. (معلومة صح، 2019)



خلاصة الفصل:

اعادة الخلاصة [h10]: Commentaire

ما الذي تم استنتاجه من خلال دراستكم لهذا الفصل

في هذا الفصل تم إلقاء الضوء على التدريب وأداء الموارد البشرية،بدءا بالتعاريف التي تم اعتبارها هامة ومفيدة عن التدريب من طرف الدارسين، ثم تم التطرق بعد ذلك إلى أهمية التدريب وحاجة المؤسسة إليه خاصة عندما يتعلق الأمر بأفراد تنقصهم الكفاءة والمهارة أو إلى تغيير الوظائف، ثم الانتقال بعد ذلك إلى أهم المبادئ الخاصة بالتدريب والقاضية بأن التدريب نشاط مستمر، متغير ومتجدد، وأنه نظام متكامل. وكذا ذكر أهم أساليب التدريب.

بعد هذا **عرضت** أهداف التدريب المختلفة، و بعد ذلك **ذكرت** مراحل التدريب والتمثلة في مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. مرحلة تصميم التدريب. مرحلة تنفيذ التدريب . مرحلة تقييم التدريب.

و أيضا إلى ذكر بعض التعاريف المختلفة لأداء الموارد البشرية ثم المحددات والعوامل المؤثرة عليه، بعدها تم التعرض إلى عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. وكذا ذكر أهم طرق التقييم المشهورة لأداء هاته الموارد وفي الأخير التطرق إلى ذكر بعض آثار التدريب على أداء الموارد البشرية.

–الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد التعرض في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى التدريب، وأداء الموارد البشرية، سيتم تبيان واقع التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية بوكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع - تيسمسيلت- لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي :

مبحث أول خاص بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وتحليل هيكلها التنظيمي، ثم مبحث ثاني خاص بالإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة حيث تم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المبحث الأول : تقديم عام حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

تعد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز من أهم المؤسسات الوطنية التي تولي اهتماما كبيرا بتطوير مواردها البشرية , و في هذا المبحث سيتم التطرق الى إلى تاريخ نشأتها و كيفية انتشارها عبر التراب الوطني و معرفة مختلف نشاطاتها و مهامها .

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة و تعريفها

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة .

الشركة محل الدراسة تمثل احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز الذي هو نتاج لتطور شركة كهرباء و غاز الجزائر التي انشأت في الحقبة الاستعمارية سنة 1947 لتقوم بانتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز عبر كافة التراب الوطني كمرحلة اولى ثم انشأت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز لتحل محلها سنة 1969 , و في سنة 1991 تم اصدار المرسوم التنفيذي 91-475 المتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري , وفي جوان 2002 و بصدر المرسوم الرئاسي 02-195 تغير طابع المؤسسة لتصبح مجموعة شركات ذات اسهم و الدولة هي الشريك الرئيسي (مجمع سونلغاز) .

المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز هي شركة ذات اسهم براس مال قدره 64 مليار دينار جزائري مقرها الاجتماعي البليدة 20 نوح مُجد بوضياف تسير عبر 52 مديرية للتوزيع موزعة عبر جميع ولايات الوطن بتواجدها في السوق الوطنية تقوم بمجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين الكهربائية و الغازية و بيعهما للزبائن النهائيين بمختلف شرائحهم وتعنى ايضا بمختلف الخدمات المرافقة للعملية , وفقا لمهام الشركة تضمن توزيع و تسويق الطاقة الكهربائية و الغازية عن طريق 190 مقاطعة للكهرباء , 181 مقاطعة للغاز و 353 وكالة تجارية يتبع كل منها مديرية معينة حسب التوزيع الجغرافي .

لماذا تم ادراج هذا [h1]:
Commentaire
المصدر هنا.
ان كان عبارة عن تهميش للفرع الاول
فيهمش بطريقة
APA
مثل الفصل السابق

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الدراسة التطبيقية تمت في وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت التي يضم مقرها الواقع بحي حبال رابح بلدية برج بونعامة:

وكالة تجارية

مقاطعة للكهرباء

مقاطعة للغاز

وبتعداد للعمال موزع كما يلي :

اطارات (10)

عمال مؤهلين (12)

عمال مهنيين (25)

الفرع الثالث:أنشطة المؤسسة.

تتمحور أنشطة المؤسسة حول المهام الآتية :

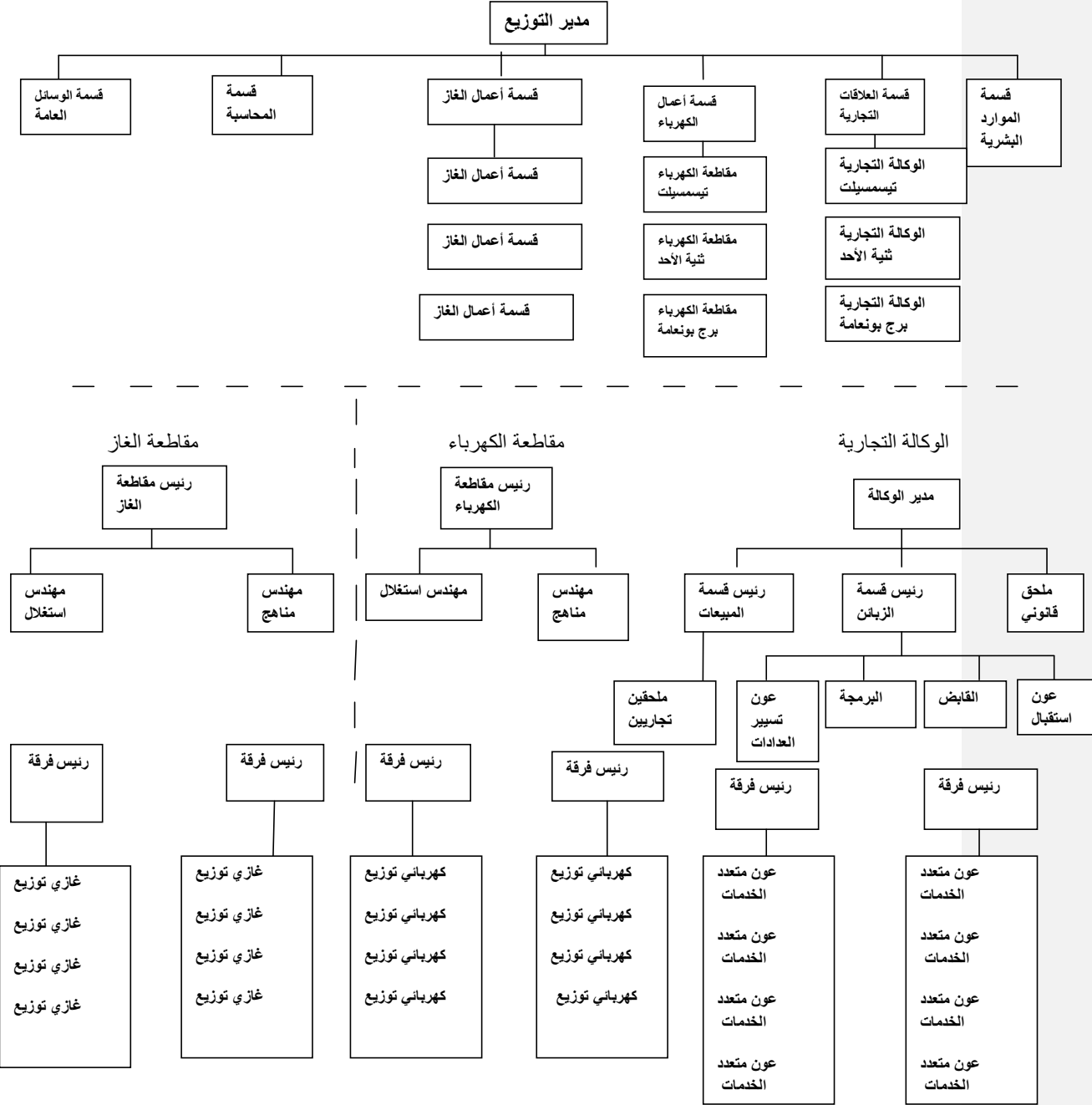
- استقبال طلبات الربط بالطاقتين من طرف الزبائن و تلبيتها في الاجال المحددة .
- رصد الحسابات الموجودة في العدادات و فويرة الاستهلاك و تسليم الفواتير لاصحابها طبقا للرزنامة المحددة -
تحصيل المستحقات بمختلف طرق التحصيل .
- صيانة شبكات توزيع الكهرباء و تطويرها بما يضمن استمرارية الخدمة و التقليل من معدل الانقطاعات .
- صيانة شبكات انابيب الغاز و الحرص على استمرارية الخدمة .
- مرافقة انجاز مشاريع التنمية في مجال الطاقتين وفقا لمهام الشركة في اطار برامج الدولة .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

نظرا لاتساع الهيكل التنظيمي للشركة الأم المتواجدة بمقر الولاية والتي تضم بدورها عدة وكالات تابعة سيتم التركيز أكثر على توضيح الجزء المتعلق بالوكالة محل الدراسة وذلك في الشكل التالي:

الشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المصدر يكون بعد [h2]: Commentaire الشكل مباشرة وليس في صفحة منفصلة عنه. ويكون جهة اليمين وليس اليسار

المصدر: من وثائق المؤسسة

مدير التوزيع : هو المسؤول الاول على كل العمليات التي تحدث في المديرية وهو حلقة الوصل بينها وبين المديرية العامة و يقوم بالتنسيق بين رؤساء الاقسام و يسهر على سير و تنفيذ البرامج و المشاريع و السياسات التي تحددها المديرية العامة و الاخرى الخاصة بالمديرية .

رؤساء الاقسام : يشرف كل رئيس قسم على مجموعة من المهام حسب طبيعة القسم بمشاركة مجموعة من المصالح وفق قوانين الشركة .

قسمة الموارد البشرية : تقوم باجراءات التوظيف ومتابعة تكوين و تدريب الموظفين و اعداد كشوف الرواتب و معالجة مختلف المشاكل الاخرى الخاصة بالمسار المهني للعمال .

قسمة العلاقات التجارية : تشرف على جميع العلاقات التجارية بين المديرية و زبائن التوترو و الضغط العالي بشكل مباشر من جهة و من جهة اخرى تشرف على عمل الوكالات التجارية التابعة للمديرية و مختلف المعاملات التجارية مع الموردين (شركة نقل الكهرباء و شركة نقل الغاز) و نقاط التبادل مع المديريات الاخرى .

قسمة اعمال الكهرباء : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة الكهرباء على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الكهرباء التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة اعمال الغاز : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة انابيب الغاز على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الغاز التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة المحاسبة : اعداد ميزانية المديرية بتحديد المداخيل و النفقات و الاشراف على الصفقات التي تقوم بها مختلف المصالح في المديرية و مراقبة الوثائق المحاسبية و التأكد من صحة المعطيات الموجودة بها .

قسمة الوسائل العامة : تسهر على توفير مختلف الوسائل التي تحتاجها المصالح في تادية مهامها من صيانة لوسائل النقل و تجهيزات مكتبية و النظافة في مقرات العمل و معدات الوقاية للعمال و غيرها .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الوكالات التجارية : لها مقرات منفصلة عن المديرية تقوم بالتعامل مباشرة مع الزبائن عن طريق اعوان الاستقبال و تتوفر على قابضات لتحصيل المستحقات لها مجموعة من الانشطة من بينها :

- استقبال طلبات الربط و دراستها و العمل على تليتها في الاجال المحددة بالاعتماد على مؤسسات المقاوله كمرحلة اخيرة .

- استقبال شكاوى الزبائن المتعلقة بالاعطال الفردية و الفواتير و معالجتها في اقصر الاجال

- رصد الحسابات الموجودة في عدادات حسب الرزنامة و بطريقة سليمة لتفادي اخطاء الفوترة و تصحيحها ان وجدت

- ايصال الفواتير للزبائن و العمل على تحصيل المستحقات بطرق قانونية بعد استيفاء اجالها .

- العمل على الحد من عمليات السرقة التي تؤثر على راس مال الشركة .

مقاطعات الكهرباء : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات الكهرباء و المحولات الكهربائية التابعة لها جغرافيا و اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر الامكان , و تطوير الشبكات بتكنولوجيات حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز مشاريع جديدة .

مقاطعات الغاز : : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات انابيب الغاز التابعة لها جغرافيا و اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر الامكان , و تحديث الشبكات القديمة بوسائل حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز المشاريع الجديدة .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة .

يشتمل هذا المبحث على الاجراءات التي اتبعها الباحثين في الدراسة الميدانية، مع توضيح عينة الدراسة وكذا تقنيات جمع المعطيات المتبعة في هذا البحث من خلال اختبار الصدق الظاهري للاستبيان بالاضافة الى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الفرع الأول: عينة الدراسة .

عينة الدراسة الحالية تتكون من 40 عاملا، وبعد تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تم استرجاع 38 استبانة موزعة وصالحة للتحليل والباقية تم الغاؤها لأنها استرجعت بدون اجابة. تم تحليل الاستبيان ببرنامج spss version 21

الفرع الثاني: تقنيات جمع معطيات الدراسة .

لقد استعملت في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1-المقابلة: ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة، من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض، وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2-الاستبيان: لقد قُسم الاستبيان إلى بيانات شخصية من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوضعية المهنية والخبرة المهنية، والى بيانات أساسية مقسمة إلى أربعة محاور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع محاور الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	الاحتياجات التدريبية	5
2	وسائل التدريب	5
3	محتوى البرامج التدريبية	6
4	أداء المورد البشري	5
	المجموع	21

المصدر: اعداد الباحثين من استمارة الاستبيان

أما فيما يخص الأسئلة التي وُظفَتْ في الاستبيان فلقد كانت حسب مقياس ليكارت الثلاثي والذي يتكون من ثلاث مستويات تم تمثيلها وترميزها بأرقام كي يسهل تحليلها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) تمثيل متغيرات الاستبيان بمتغيرات عددية

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
---------	-------	-------	-----------

Commentaire [h3]:

علامة الترقيم :
الجدول رقم (1):

تعديل العنوان الاستبيان بحوي (بيانات شخصية وبيانات اساسية) في حين ان العنوان يجب ان يوضح انه متعلق فقط بالبيانات الاساسية للاستبيان

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الرقم	3	2	1
-------	---	---	---

المصدر: اعداد الباحثين من استمارة الاستبيان

وتصحيح المقياس المستخدم في البحث كان كالتالي:

Commentaire [h4]: الاعتماد هنا لا يكون على حسب الاستمارة بل المرجع الذي على اساسه عرفت المعلومات الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي وكيف يتم ترقيمه

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $2 = 3 \div (3+2+1)$ ، نقسم 2 على

$0.66=3$ ، المسافة بين كل اتجاه هي 0.66 وعليه:

Commentaire [h5]: تم الحديث عنها في الفرع الثالث من المطلب الثاني اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (3) الوزن والوسط المرجح لمقياس البحث

الخيار	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	3	2	1
الوسط المرجح	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3

المصدر: اعداد الباحثين من خلال استمارة الاستبيان

الافضل ان يتم نقل ماتم كتابته في هذا الفرع الى هنا لانها اوضح واكثر تفصيلا

Commentaire [h6]: التاكيد من الارقام وتصحيحها

Commentaire [h7]: ليس لاستمارة الاستبيان علاقة هنا مباشرة من اعداد الطالبين تغيير عبارة الباحثين بالطالبين في كل الجداول والاشكال

ولقد تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة وخمسة أساتذة قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم حذف بعض الأسئلة واستبدالها بأخرى مناسبة للدراسة في حين تم تعديل بعضها، ليوزع على العينة المدروسة بناء على الملاحظات السابقة وبوضوح لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

كما تم اختبار الاتساق والثبات الداخلي لدرجة مصداقية الاستبيان بالاعتماد على احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ، وتعتبر القيمة المقبولة احصائيا 60%، وبعد تفريغ أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الأداة واتضح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (4) بوضوح معامل الثبات للمحور الأول

Commentaire [h8]: حذفها مباشرة عنوان الشكل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	5

المصدر: اعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

Commentaire [h9]: الجدول يكون وسط بين العنوان والمصدر وليس على الجانب يعيد عنهما

يُلاحظُ من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الأول للدراسة قد بلغت 85.8%، وهي نسبة عالية أكثر من 60% وتدل على صدق وثبات المحور الأول.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (5) يوضح معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	5

المصدر: اعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول تبين أن نسبة الثبات للمحور الثاني قد بلغت 95%، وهي نسبة عالية جدا وتدل على صدق وثبات المحور الثاني.

الجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	6

المصدر: اعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الثالث هي نسبة عالية والتي بلغت 93.9%، مما يدل على صدق وثبات المحور الثالث.

الجدول رقم (7) يوضح معامل الثبات للمحور الرابع

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	5

المصدر: اعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

اتضح من خلال الجدول أن نسبة الثبات للمحور الرابع هي نسبة عالية والتي قدرتها بـ 96%، وهذا ما يفسر أن المحور الرابع يتسم بالصدق والثبات.

الجدول رقم (8) يوضح معامل الثبات الكلي للاستبيان

Statistiques de fiabilité

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	21

المصدر: اعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

اتصف الاستبيان ككل بنسبة ثبات عالية جدا وهذا ما ظهر من خلال النسبة التي قدرت 98%، مما يعني أنه استبيان اتسم بالصدق والثبات العالين.

المطلب الثاني: تحليل خصائص العينة ومناقشة بيانات المحاور و اتجاهات عينة الدراسة.

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة.

سيظهر من خلال الجداول والأشكال التالية في هذا الفرع نتائج البيانات الشخصية وتحليلها .

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل (2) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس



الجدول رقم (9) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغيرات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	100%
انثى	0	0%
المجموع	38	100%

Commentaire [h10]: حاول اتباع نفس المنهجية الجدول رقم ايضا الشكل رقم

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

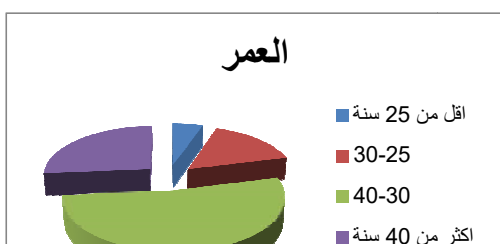
المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

Commentaire [h11]: تكون تحت العنوان الخاص بها

من خلال الجدول يمكن القول أن جميع عمال المؤسسة هم من فئة الذكور، ويشكلون نسبة 100%، ويمكن تفسير هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة، والذي يتركز في الغالب على التنقل بين مختلف المناطق وكذا تتطلب بذل مجهود شاق وكبير، لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

2-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل (3) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر



الجدول رقم (10) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

أقل من 25 سنة	2	5%
25-30	6	16%
30-40	20	53%
أكثر من 40 سنة	10	26%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

من خلال النسب المقدمة في الشكل والجدول السابقين يُلاحظُ أن أكبر نسبة للعمال من حيث العمر هي الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 30-40 سنة وقد بلغت نسبتها 53%، والفئة التي يبلغ عمرها أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتها 26%، ثم تليها فئة من 25-30 سنة وبلغت نسبة 16%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة التي بلغت نسبة 5%. ومنه فإن أغلب عمال المؤسسة من الشباب .

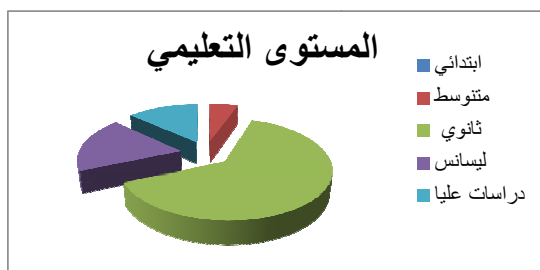
3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى التعليمي الشكل (4) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير المستوى التعليمي

التعليمي

Commentaire [h12]: عنوان الجدول لا يجب ان يكون فوق الشكل والعكس

يمكن ادراج الشكل تحت العنوان للخروج من هذا الاشكال



النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
5%	2	متنوسط
63%	24	ثانوي
18%	7	ليسانس
13%	5	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

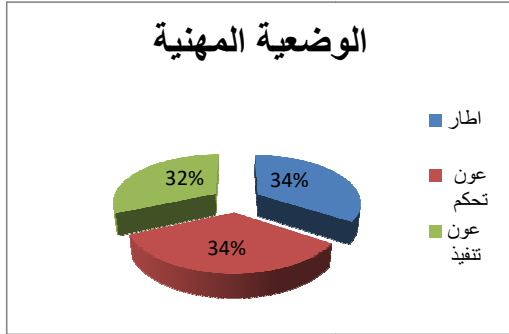
المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

من خلال بيانات الجدول والشكل يتضح أن فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي تشكل الغالبية العظمى وتقدر بـ 24 عاملا بنسبة 63%، بينما المتحصلين على شهادة الليسانس تقدر بـ 7 عمال بنسبة 18%، وبعدها المتحصلين على شهادة دراسات عليا بعدد عمال يقدر بـ 5 عمال بنسبة 13%، بينما هناك عاملين بنسبة 5% مستواهم متنوسط بينما انعدم ذوو المستوى الابتدائي في المؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين لشهادات مهنية وجامعية عند عملية التوظيف بحكم الطابع التقني للمؤسسة.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

4-توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

الجدول رقم (12) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية (5) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية



الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
إطار	13	34%
عون تحكم	13	34%
عون تنفيذ	12	32%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

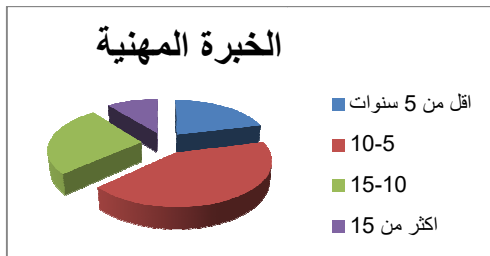
المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

من خلال معطيات الجدول يتضح أن فئة الإطارات تشكل أكبر نسبة قدرت ب 34%، مناصفة مع فئة أعوان التحكم أيضا ب 34%، وتليها فئة أعوان التنفيذ ب 32%، ويتضح أن هناك توازن كبير في المؤسسة في مختلف الوضعيات المهنية .

5-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الشكل (6) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير

الجدول رقم (13) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية
الخبرة المهنية



الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	21%
5-10	16	42%
10-15	10	26%
أكثر من 15	4	11%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

يُلاحظُ من الجدول والشكل السابقين أن نسبة العمال ذوو أقدمية (5-10 سنوات) بلغت نسبة 42%، بينما 26% من العمال يمتلكون خبرة (10-15 سنة)، ونجد أن 21% من العمال خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما

Commentaire [h13]: يمكن انزال هذا العنوان الى الصفحة التي بعدها لأنه لا يجب ان يتم تقسيم الجدول بين صفحتين ولا يجب تقسيم العنوان والشكل او الجدول بين صفحتين

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

من يمتلك خبرة أكثر من 15 سنة لا يشكلون سوى 11%، مما يعني أن المؤسسة اهتمت بالتوظيف في آخر 15 سنة، وبالتالي فإن نسبة الموظفين الشباب ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة وبالتالي تتبادل الأفكار والخبرات فيما بينها.

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة بيانات المحاور.

1-محور الاحتياجات التدريبية.

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول:

الجدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 يتم تحديد الحاجة لدورة تدريبية عند استحداث وظائف جديدة	التكرار	6	1	31
	النسبة المئوية	16%	3%	82%
2 الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية	التكرار	12	8	18
	النسبة المئوية	32%	21%	47%
3 يتم اللجوء إلى التدريب عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	التكرار	6	5	27
	النسبة المئوية	16%	13%	71%
4 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	التكرار	1	3	34
	النسبة المئوية	3%	8%	89%

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

5	7	26	التكرار	5تحديد الحاجة للتدريب يكون بشكل عشوائي
13%	18%	68%	النسبة	
			المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

Commentaire [h14]:
لا تكون وحدها في صفحة منفصلة عن الجدول

يُظهِرَ هذا الجدول ما يلي:

- إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان يتم تحديد الحاجة للدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 82% من أفراد العينة يعتبرون أن استحداث وظائف جديدة سبب من اسباب وجود حاجة الى العملية التدريبية بالنسبة للمؤسسة، بينما يرى 16% أن استحداث وظائف جديدة لا يؤدي الى تحديد حاجة الى دورة تدريبية، فيما امتنع 3% عن الاجابة. وما يمكن استخلاصه من السؤال الأول هو النسبة العالية من أفراد العينة الذين يرون أنه يتم تحديد الحاجة الى الدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.

- أما نتائج دراسة التوزيع التكراري لاجابات الباحثين عن السؤال الثاني والذي كان حول الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وهل هو حسب العلاقات الشخصية ؟ فأوضحت الدراسة أن نسبة 47% يرون أن العلاقات الشخصية هي الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيما يرى 32% أنه أسلوب غير متبع في تحديد الاحتياجات التدريبية، فيما أن 21% لم يعطوا اجابات وكانوا محايدين، وما يمكن استنتاجه من هذا السؤال أن هناك تقارب كبير في الاجابات عن هذا السؤال .

- من خلال هذا السؤال الثالث هناك نسبة كبيرة من العمال تقدر ب 72% يعتبرون أن عدم تحقيق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت هو من أسباب اللجوء الى العملية التدريبية، فيما لم يوافق 16% على ذلك، وفضل 13% عدم اعطاء موقف من هذا السؤال، ويستنتج من هذا السؤال النسبة العالية والمؤكدة على أن تحقيق النتائج المستهدفة يؤدي الى العملية التدريبية.

- ما يُلاحظُ من خلال السؤال الرابع أن أعلى نسبة مؤيدة من أفراد العينة تؤكد أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال القدرات الحالية للعاملين، ومتطلبات العمل الجديدة حيث قدرت النسبة ب 89%، في حين أن نسبة 3% من أفراد العينة تنفي ذلك، بينما امتنع 8% من افراد العينة عن الاجابة عن هذا السؤال.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

-وقد بينت نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الخامس أن أعلى نسبة من أفراد العينة تنفي أن يكون تحديد الحاجة الى دورة تدريبية يكون بشكل عشوائي وهي نسبة 68%، فيما وافق 13% من أفراد العينة على ذلك، في حين التزمت نسبة 18% عن الاجابة.

2-محور وسائل التدريب .

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني:

الجدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 يستخدم المدربون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية	التكرار	2	8	28
	النسبة المئوية	5%	21%	74%
2 يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة	التكرار	1	5	32
	النسبة المئوية	3%	13%	84%
3 تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال	التكرار	2	9	27
	النسبة المئوية	5%	24%	71%
4 يقوم المدرب بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعد على اكتشاف المشاكل وحلها	التكرار	3	4	31
	النسبة المئوية	8%	11%	82%
5 تنوع أساليب التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين	التكرار	1	2	35
	النسبة المئوية	3%	5%	92%

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

من خلال هذا الجدول تم التوصل للنتائج التالية:

- يتضح من التوزيع التكراري لاجابات الباحثين عن السؤال الأول للمحور الثاني على أن أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد على أن المدربين يستخدمون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية وهي نسبة 74%، بينما نفى 5% من أفراد العينة ذلك، وامتنع 21% عن الاجابة عن هذا السؤال.

- ما يُلاحظُ من خلال السؤال الثاني هو النسبة العالية التي تعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العلمي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة وهي نسبة 84%، بينما لم يوافق 3% على ذلك، فيما امتنع 13% عن الاجابة.

- أما التوزيع التكراري لاجابات الباحثين عن السؤال الثالث للمحور الثاني فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي ترى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال والتي قدرت بنسبة 71%، في حين نجد 2% نفى ذلك، بينما امتنع 24% عن الاجابة.

- في حين أن التوزيع التكراري لاجابات الباحثين عن السؤال الرابع للمحور أوضحت أن المدرب يقوم بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعدهم على اكتشاف المشاكل وحلها وذلك بنسبة 82%، أما 8% نفت ذلك، بينما امتنعت 11% عن الاجابة عن هذا السؤال.

- ما يُلاحظُ من خلال السؤال الأخير لهذا المحور هو النسبة العالية من أفراد العينة التي تؤكد أن تنوع وسائل التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين وهي النسبة التي قدرت ب 92%، بينما لم يوافق 3% على ذلك، في حين امتنع 5% عن الاجابة عن هذا السؤال.

3) محور محتوى البرامج التدريبية

توزيع اجابات الباحثين عن أسئلة المحور الثالث:

الجدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لاجابات الباحثين عن أسئلة المحور الثالث.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1 البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل	التكرار	0	3	35
	النسبة المئوية	0	%8	%92
2 تعمل المؤسسة على تطوير البرامج التدريبية باستمرار	التكرار	2	11	25
	النسبة المئوية	%5	%29	%66
3 هناك تكرار دائم في محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة	التكرار	8	11	19
	النسبة المئوية	%21	%29	%50
4 الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	التكرار	7	11	20
	النسبة المئوية	%18	%29	%53
5 محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي أعمل بها	التكرار	3	5	30
	النسبة المئوية	%8	%13	%79

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

17	16	5	التكرار	6الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت الى سرعة انجاز الأعمال المشتركة بيننا
%45	%42	%13	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

يظهر الجدول النتائج التالية:

-بيّنَ التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الأول لهد المحور إلى أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل، حيث بلغت النسبة 92%، في حين أن 8% امتنعت عن الاجابة عن هذا السؤال.

-في حين أن نتائج الدراسة للسؤال الثاني تؤكد على أن النسبة العالية من أفراد العينة 66% تعتبر أن المؤسسة تعمل على تطوير البرامج التدريبية باستمرار، في حين رفضت 5% ذلك، بينما امتنع 29% عن الاجابة .

-أما نتائج الدراسة للسؤال الثالث فتشير إلى أن نسبة 50% من أفراد العينة تعتبر ان هناك تكرار دائم في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، أما الفئة التي رفضت ذلك فقدرت ب 21%، في حين أن نسبة 29% امتنعت عن الاجابة.

-ويظهر من خلال السؤال الرابع لهذا المحور على أن نسبة 53% أكدت على أن الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل أما نسبة 18% رفضت ذلك، في حين امتنعت نسبة 29% عن الاجابة عن هذا السؤال.

-مرة أخرى أبرزت التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الخامس نسبة 79% تؤكد على أن محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي يعملون بها وهي نسبة عالية جدا، بينما رفضت نسبة 8% ذلك، بينما امتنع 13% عن الاجابة.

-يُظهِرُ السؤال الأخير للمحور الثالث على أن نسبة 45% ترى أن الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت الى سرعة انجاز الاعمال المشتركة بينهم، في حين رفض 13% ذلك، بينما امتنع 42% عن الاجابة.

Commentaire [h15]: محاولة اتباع نفس المنهجية (الفراغات)

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

4-محور أداء الموارد البشرية

توزيع اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع:

الجدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الرابع.

السؤال	المقياس	غير موافق	محايد	موافق
1التدريب جعلني أمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	التكرار	6	1	31
	النسبة المئوية	16%	3%	82%
2التدريب جعلني أستطيع القيام بعملية بطرق جديدة تقلل من زمن انجاز العمل	التكرار	12	8	18
	النسبة المئوية	32%	21%	47%
3بفضل التدريب أصبحت أمتلك القدرة على ممارسة مهام أخرى	التكرار	6	5	27
	النسبة المئوية	16%	13%	71%
4التدريب جعلني أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي أقوم بها	التكرار	1	3	34
	النسبة المئوية	3%	8%	89%
5التدريب جعلني أستخدام أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة إلي	التكرار	26	7	5
	النسبة المئوية	68%	18%	13%

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال برنامج spss

اتضح من خلال الجدول ما يلي:

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

-هدفت الدراسة من السؤال الأول للمحور الرابع إلى معرفة هل التدريب جعل العمال يمتلكون القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة فأكدت النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تقدر بـ 87% على ذلك، بينما نفى 11% ذلك، في حين امتنع 3% عن الاجابة.

-مرة أخرى وُجِدَ أن النسبة العالية من أفراد العينة والتي تقدر بـ 66% أكدت على أن التدريب جعلهم يستطيعون القيام بأعمالهم بطرق جديدة تقلل من زمن انجاز العمل، فيما نفت نسبة 3% ذلك، بينما امتنع 32% عن الاجابة.

-أما نتائج الدراسة للسؤال الثالث لهذا المحور فتشير إلى أن نسبة 68% تؤكد على أنه بفضل التدريب أصبحوا يمتلكون القدرة على ممارسة مهام أخرى، أما الفئة الراضية فقدرت بـ 13%، في حين امتنع 18% عن الاجابة.

-وُظْهِرُ السؤال الرابع للمحور الرابع نسبة عالية قدرت بـ 68% تؤكد على أن التدريب جعلهم أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي يقومون بها، بينما رفض 5% ذلك، في حين امتنع 26% عن الاجابة.

-يتضح من خلال آخر سؤال في المحور الأخير أن نسبة عالية 74% أكدت على أن التدريب جعلهم يستخدمون أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم، بينما نفى 11% من أفراد العينة ذلك، بينما امتنع 16% عن الاجابة عن هذا السؤال.

الفرع الثالث: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات محاور الاستبيان.

الهدف من هذا الفرع هو معرفة اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ككل، وتم هذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال في جميع محاور الاستبيان .

يتم حساب المدى أولاً وهو أكبر رقم في مقياس ليكرت الثلاثي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:

$$2=1-3$$

وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الخيارات المتاحة أي $0.66=3\div 2$

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66.

وعليه فالجدول التالي هو الذي سيتم الاعتماد عليه في معرفة اتجاهات أفراد العينة .

الجدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لاجابات المبحوثين عن السؤال الحادي والعشرين

النتيجة	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1-1.66
محايد	من 1.67-2.33
موافق	من 2.34-3

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال استمارة الاستبيان

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 يتم تحديد الحاجة لدورة تدريبية عند استحداث وظائف جديدة	2.66	0.745	موافق
2 الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية	2.16	0.886	محايد
3 يتم اللجوء إلى التدريب عندما لا تتحقق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت	2.55	0.760	موافق
4 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	2.87	0.414	موافق
5 تحديد الحاجة الى التدريب يكون بشكل عشوائي	1.45	0.724	غير موافق
المحور ككل	2.34	0.577	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

اتضح من خلال الجدول أن 3 عبارات من أصل 5 في المحور يزيد متوسطها عن 2.34 وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول، ما عدا السؤال الذي تعلق بأن تحديد الحاجة الى دورة تدريبية يكون بشكل عشوائي حيث كان المتوسط الحسابي يدل على أن أفراد العينة غير موافقين عليه، وكذا السؤال الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية الذي التزموا فيه بالحياد.

...

Commentaire [h16]: يجب ادراج تعليق على نتائج المتوسط الحسابي المتعلق بالمحور ككل حتى في المحاور التالية

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	0.574	2.68	1 يستخدم المدربون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية
موافق	0.457	2.82	2 يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة
موافق	0.582	2.66	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال
موافق	0.601	2.74	4 يقوم المدرب بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعدهم على اكتشاف المشاكل وحلولها
موافق	0.388	2.89	5 تنوع أساليب التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين
موافق	0.481	2.76	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

ما يُلاحظُ من خلال الجدول أن كل عبارات المحور الثاني يزيد متوسطها الحسابي عن 2.34، مما يعني أن أفراد العينة وافقوا على جميع عبارات المحور الثاني والمتعلق بوسائل التدريب .

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل	2.92	0.273	موافق
2 تعمل المؤسسة على تطوير البرامج التدريبية باستمرار	2.61	0.595	موافق
3 هناك تكرار دائم في محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة	2.29	0.802	محايد
4 الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	2.34	0.781	موافق
5 محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي أعمل بها	2.71	0.611	موافق
6 الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت إلى سرعة إنجاز الأعمال المشتركة بيننا	2.32	0.702	محايد
المحور ككل	2.53	0.571	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

اتضح من الجدول أن 4 عبارات من أصل 6 فاق متوسطها الحسابي 2.34، مما يعني أن أغلب افراد العينة كانوا موافقين على عبارات المحور الثالث والمتعلق بمحتوى البرامج التدريبية، وعبارتين كانت قيمة وسطها الحسابي 2.29 و 2.32 أي الحياد.

الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 التدريب جعلني أمتلك القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	2.76	0.634	موافق
2 التدريب جعلني أستطيع القيام بعملتي بطرق	2.63	0.541	موافق

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

			جديدة تقلل من زمن انجاز العمل
موافق	0.724	2.55	3بفضل التدريب أصبحت أمتلك القدرة على ممارسة مهام أخرى
موافق	0.589	2.63	4التدريب جعلني أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي أقوم بها
موافق	0.675	2.63	5التدريب جعلني أستخدم أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة إلي
موافق	0.590	2.64	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

بالنسبة لهذا الجدول فقد تبين أن أفراد العينة موافقون على كل عبارات المحور، وهذا ما اتضح من خلال جميع الأسئلة التي كانت اتجاهات أفرادها تدور حول عبارة موافق، وأيضا من خلال الوسط الحسابي للمحور ككل والذي كان 2.64.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة .

هدف الباحثان من هذا المطلب هو تفسير نتائج البحث الميدانية، من خلال المعلومات التي تم التوصل اليها عن طريق التحليل الاحصائي للبيانات، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية، عن طريق القيام بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مستقل والمحور التابع (أداء المورد البشري)، ثم اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام **d**، ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغير الحاصل في درجة الأداء كمتغير تابع، وذلك باستخدام معامل التحديد R-DEUX، ثم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على أداء المورد البشري باستخدام اختبار التأثير T-TEST، مع وضع معادلة النموذج وفي الأخير نتيجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبالتالي اختبار كل فرضية على حدى، وبعدها اختبار الفرضية الرئيسية ككل.

وذلك ما يبينه الجدول التالي:

لم يتم وضعها: [h17] Commentaire

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (23) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و بين المتغير المستقل ككل وبين المتغير التابع، اختبار جودة النموذج، اختبار التأثير، نموذج العلاقات البسيطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

اختصار العنوان: [h18] Commentaire

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط [®]	اختبار جودة النموذج d	معامل التحديد R-DEUX	اختبار التأثير T-TEST	مستوى المعنوية	النتيجة
محور الاحتياجات التدريبية	0.931	235.271	0.867	15.339	0.000	مقبول
محور وسائل التدريب	0.946	307.786	0.895	17.544	0.000	مقبول
محور محتوى البرامج التدريبية	0.935	249.563	0.874	15.798	0.000	مقبول
المتغير المستقل(التدريب)	0.963	459.182	0.927	21.429	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج spss

ادراج المعادلة [h19] Commentaire التي تظهر العلاقة بين المتغيرين (يمكن الاستعانة بالفيديو)

وبين الجدول رقم (23) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة **بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع** وأيضا بين المتغير المستقل ككل وبين المتغير التابع، اختبار جودة النموذج، اختبار التأثير، نموذج العلاقات البسيطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفي الأخير نتيجة العلاقة.

وفيما يلي سيتم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

تكرار لما تم [h20] Commentaire كتابته قبل الجدول

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

بالنظر الى الجدول السابق يتضح ما يلي:

1توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000 على وجود ارتباط بين الاحتياجات التدريبية وأداء المورد البشري، حيث كان معامل الارتباط بينهما 93.1%، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وكانت قيمة اختبار جودة النموذج d، d=235.271 دالة احصائيا عند معنوية 0.000، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء المورد البشري، وتشير قيمة R-

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

DEUX، $r\text{-deux}=0.867$ إلى أن الاحتياجات التدريجية تفسر التغيير في أداء المورد البشري بنسبة 86.7%، وتشير قيمة اختبار التأثير T إلى أن هناك تأثير للاحتياجات التدريجية على أداء المورد البشري.

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الأولى من خلال المعطيات السابقة.

2 توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000 على وجود ارتباط بين وسائل التدريب وأداء المورد البشري، حيث كان معامل الارتباط بينهما 94.6%، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وكانت قيمة اختبار جودة النموذج d ، $d=307.786$ دالة احصائيا عند معنوية 0.000، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين وسائل التدريب وأداء المورد البشري، وتشير قيمة $R\text{-DEUX}$ ، $r\text{-deux}=0.895$ إلى أن وسائل التدريب تفسر التغيير في أداء المورد البشري بنسبة 89.5%، وتشير قيمة اختبار التأثير T إلى أن هناك تأثير لوسائل التدريب على أداء المورد البشري.

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الثانية من خلال المعطيات السابقة.

2 توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000 على وجود ارتباط بين محتوى البرامج التدريجية وأداء المورد البشري، حيث كان معامل الارتباط بينهما 93.5%، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وكانت قيمة اختبار جودة النموذج d ، $d=249.563$ دالة احصائيا عند معنوية 0.000، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين محتوى البرامج التدريجية وأداء المورد البشري، وتشير قيمة $R\text{-DEUX}$ ، $r\text{-deux}=0.874$ إلى أن محتوى البرامج التدريجية يفسر التغيير في أداء المورد البشري بنسبة 87.4%، وتشير قيمة اختبار التأثير T إلى أن هناك تأثير لمحتوى البرامج التدريجية على أداء المورد البشري.

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الفرعية الثالثة من خلال المعطيات السابقة.

2 توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.000 على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء المورد البشري)، حيث كان معامل الارتباط بينهما 96.3%، وهو دال احصائيا على وجود علاقة ارتباط قوية، وكانت قيمة اختبار جودة النموذج d ، $d=459.182$ دالة احصائيا عند معنوية 0.000، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين التدريب وأداء المورد البشري، وتشير قيمة

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

$r\text{-deux}=0.927$ ، $R\text{-DEUX}$ إلى أن التدريب يفسر التغيير في أداء المورد البشري بنسبة 92.7%،

وتشير قيمة اختبار التأثير T إلى أن هناك تأثير للتدريب على أداء المورد البشري.

وبالتالي يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسية من خلال المعطيات السابقة.

Commentaire [h21]:

يجب اتباع نفس المنهجية

اعادة صياغة الفرضيات
وفق ما يتم تعديله في
المقدمة

اعادة صياغة التعليقات،
وهنا يمكن الاستفادة من
مذكرة جامعة السودان.

كما يجب ان تظهر التعليقات
بكم يؤثر كل متغير مستقل
على المتغير التابع والتي يتم
استنباطها من المعادلة، أي
عندما يتغير المتغير المستقل
بنقطة واحدة بكم يتغير
المتغير التابع (يظهر من
خلال معامل الانحدار)

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بوكالة برج بونعامه لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع بتيسمسيلت، والتي كان الهدف منها التعرف على التدريب في المؤسسة وأثره على أداء الموارد البشرية .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

وقد أكدت نتائج التحليل من خلال معاينة المؤسسة عن طريق الاستبيان أن العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية علاقة موجبة وطردية، وأيضاً أن المؤسسة تحتم كثيراً بالتدريب من خلال الاعتماد على مدربين ذوي كفاءة عالية وبرامج تدريبية مدروسة وبتكنولوجيات متقدمة، في حين أن أداء الموارد البشرية يتأثر إيجاباً من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة .

--	--	--	--	--

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

--	--	--	--	--

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد التعرض في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى التدريب، وأداء الموارد البشرية، سيتم تبيان واقع التدريب وعلاقته بأداء الموارد البشرية وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع -تيسمسيلت- لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي :

مبحث أول خاص بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وتحليل هيكلها التنظيمي، ثم مبحث ثاني خاص بالإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة حيث تم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المبحث الأول : تقديم عام حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

تعد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز من أهم المؤسسات الوطنية التي تولي اهتماما كبيرا بتطوير مواردها البشرية ، و في هذا المبحث سنتطرق إلى تاريخ نشأتها و كيفية انتشارها عبر التراب الوطني و معرفة مختلف نشاطاتها و مهامها .

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة و تعريفها

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة .

الشركة محل الدراسة تمثل احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز الذي هو نتاج لتطور شركة كهرباء و غاز الجزائر التي انشأت في الحقبة الاستعمارية سنة 1947 لتقوم بانتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز عبر كافة التراب الوطني كمرحلة اولى ثم انشأت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز لتحل محلها سنة 1969 ، و في سنة 1991 تم اصدار المرسوم التنفيذي 91-475 المتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، وفي جوان 2002 و بصدور المرسوم الرئاسي 02-195 تغير طابع المؤسسة لتصبح مجموعة شركات ذات اسهم و الدولة هي الشريك الرئيسي (مجمع سونلغاز) .

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز احد الفروع المهمة لمجمع سونلغاز هي شركة ذات اسهم براس مال قدره 64 مليار دينار جزائري مقرها الاجتماعي البلدة 20 نوح مجد بوضياف تسير عبر 52 مديرية للتوزيع موزعة عبر جميع ولايات الوطن بتواجدها في السوق الوطنية تقوم بمجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقين الكهربائية و الغازية و بيعهما للزبائن النهائيين بمختلف شرائحهم وتعنى ايضا بمختلف الخدمات المرافقة للعملية ، وفقا لمهام الشركة تضمن توزيع و تسويق الطاقة الكهربائية و الغازية عن طريق 190 مقاطعة للكهرباء ، 181 مقاطعة للغاز و 353 وكالة تجارية يتبع كل منها مديرية معينة حسب التوزيع الجغرافي .

دراستنا التطبيقية تمت في وكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع تيسمسيلت التي يضم مقرها الواقع بحي حبال رابع بلدية برج بونعامة:

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

وكالة تجارية

مقاطعة للكهرباء

مقاطعة للغاز

وبتعداد للعمال موزع كما يلي :

اطارات (10)

عمال مؤهلين (12)

عمال مهنيين (25)

انشطة ومهام المؤسسة : تتمحور انشطة المؤسسة حول المهام الآتية :

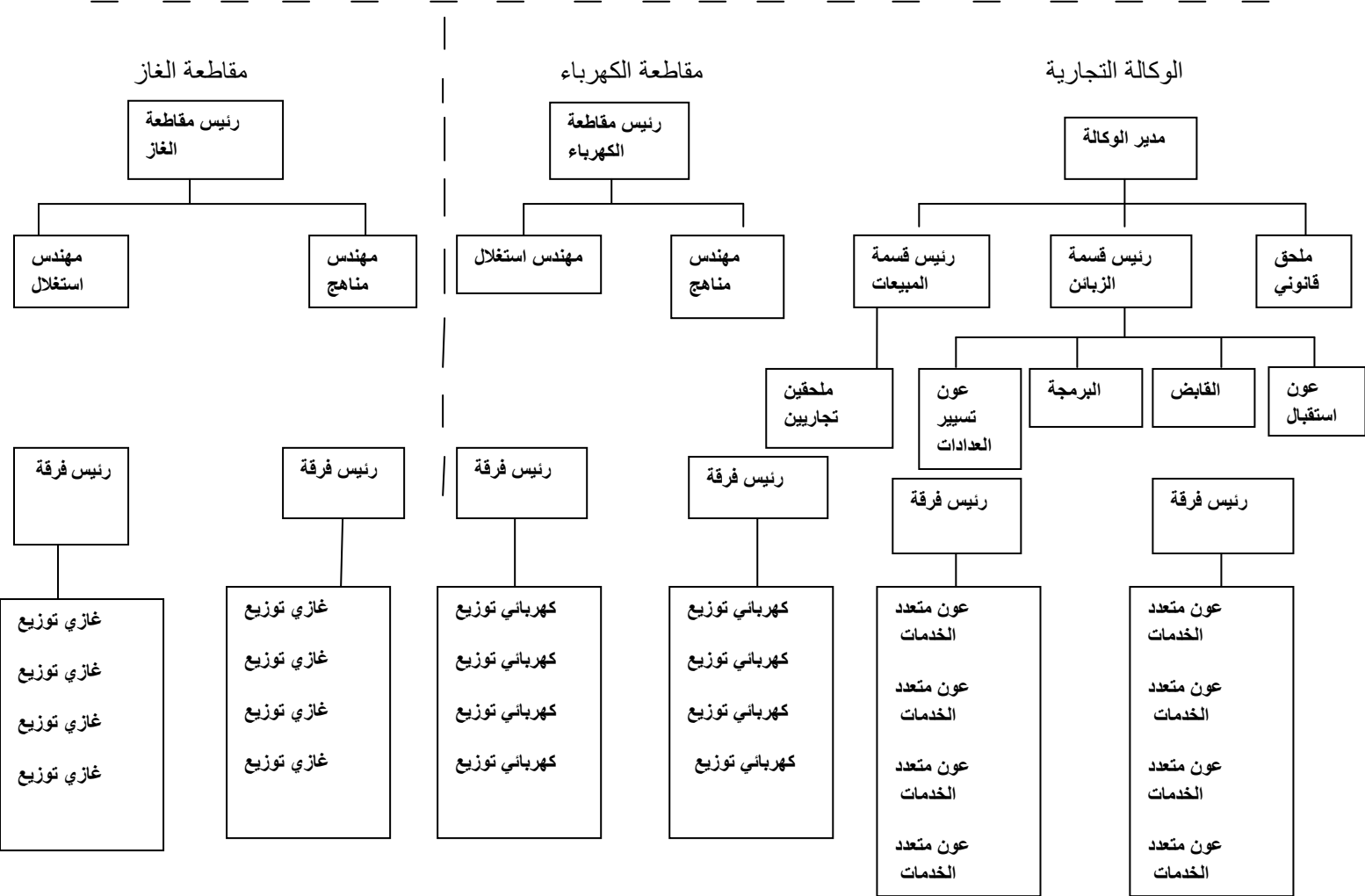
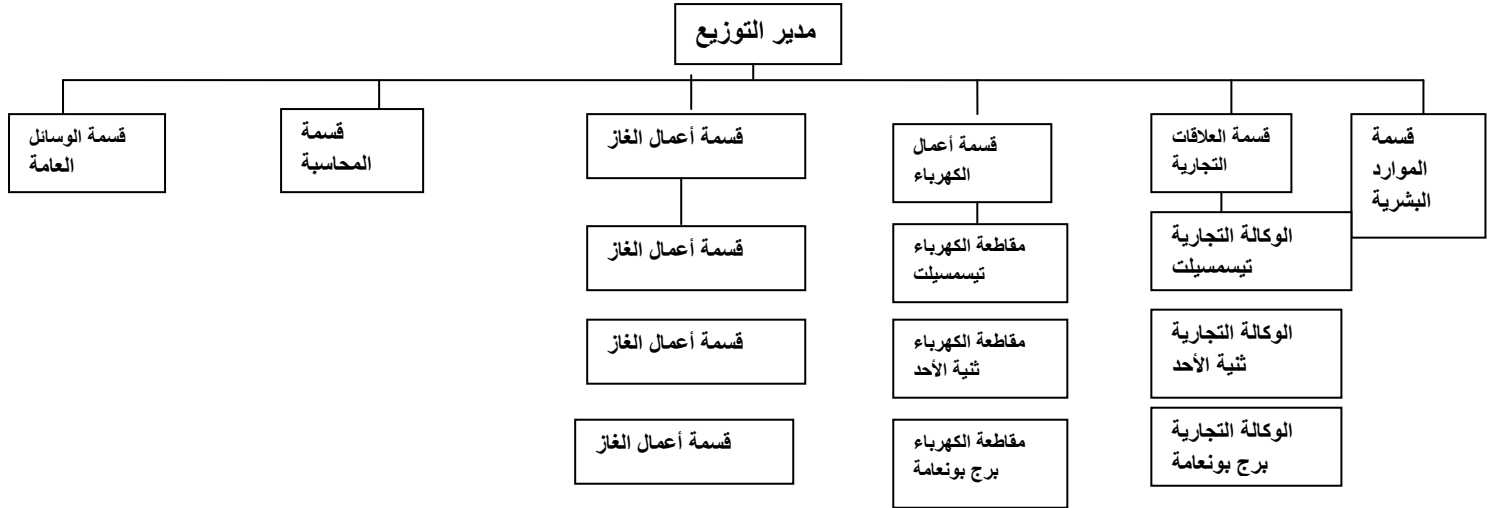
- استقبال طلبات الربط بالطاقتين من طرف الزبائن و تلبيتها في الاجال المحددة .
- رصد الحسابات الموجودة في العدادات و فوترة الاستهلاك و تسليم الفواتير لاصحابها طبقا للبرنامج المحددة -
تحصيل المستحقات بمختلف طرق التحصيل .
- صيانة شبكات توزيع الكهرباء و تطويرها بما يضمن استمرارية الخدمة و التقليل من معدل الانقطاعات .
- صيانة شبكات انابيب الغاز و الحرص على استمرارية الخدمة .
- مرافقة انجاز مشاريع التنمية في مجال الطاقتين وفقا لمهام الشركة في اطار برامج الدولة .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي .

نظرا لاتساع الهيكل التنظيمي للشركة نقوم بتوضيح الجزء المتعلق بالوكالة على مستوى كل من مديرية التوزيع و
الوكالة في الشكل التالي:

الشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي-



المصدر: من وثائق المؤسسة

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

مدير التوزيع : هو المسؤول الاول على كل العمليات التي تحدث في المديرية وهو حلقة الوصل بينها و بين المديرية العامة و يقوم بالتنسيق بين رؤساء الاقسام و يسهر على سير و تنفيذ البرامج و المشاريع و السياسات التي تحددها المديرية العامة و الاخرى الخاصة بالمديرية .

رؤساء الاقسام : يشرف كل رئيس قسم على مجموعة من المهام حسب طبيعة القسم بمشاركة مجموعة من المصالح وفق قوانين الشركة .

قسمة الموارد البشرية : تقوم باجراءات التوظيف ومتابعة تكوين و تدريب الموظفين و اعداد كشوف الرواتب ومعالجة مختلف المشاكل الاخرى الخاصة بالمسار المهني للعمال .

قسمة العلاقات التجارية : تشرف على جميع العلاقات التجارية بين المديرية و زبائن التوتر و الضغط العالي بشكل مباشر من جهة و من جهة اخرى تشرف على عمل الوكالات التجارية التابعة للمديرية و مختلف المعاملات التجارية مع الموردين (شركة نقل الكهرباء و شركة نقل الغاز) و نقاط التبادل مع المديريات الاخرى .

قسمة اعمال الكهرباء : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة الكهرباء على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الكهرباء التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة اعمال الغاز : تشرف على جميع الاعمال المتعلقة بصيانة و تطوير شبكة انابيب الغاز على المستوى الجغرافي للمديرية و الاشراف على عمل مقاطعات الغاز التابعة للمديرية و التنسيق بينها .

قسمة المحاسبة : اعداد ميزانية المديرية بتحديد المداخيل و النفقات و الاشراف على الصفقات التي تقوم بها مختلف المصالح في المديرية و مراقبة الوثائق المحاسبية والتأكد من صحة المعطيات الموجودة بها.

قسمة الوسائل العامة : تسهر على توفير مختلف الوسائل التي تحتاجها المصالح في تادية مهامها من صيانة لوسائل التنقل و تجهيزات مكتبية و النظافة في مقرات العمل و معدات الوقاية للعمال و غيرها .

الوكالات التجارية : لها مقرات منفصلة عن المديرية تقوم بالتعامل مباشرة مع الزبائن عن طريق اعوان الاستقبال و تتوفر على قابضات لتحصيل المستحقات لها مجموعة من الانشطة من بينها :

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

- استقبال طلبات الربط و دراستها و العمل على تليتها في الاجال المحددة بالاعتماد على مؤسسات المقاوله كمرحلة اخيره .

- استقبال شكاوى الزبائن المتعلقة بالاعطال الفردية و الفواتير و معالجتها في اقصر الاجال

- رصد الحسابات الموجودة في عدادات حسب الرزنامة و بطريقة سليمة لتفادي اخطاء الفوترة و تصحيحها ان وجدت

- ايصال الفواتير للزبائن و العمل على تحصيل المستحقات بطرق قانونية بعد استيفاء اجالها .

- العمل على الحد من عمليات السرقة التي تؤثر على راس مال الشركة .

مقاطع الكهراء : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات الكهراء و المحولات الكهربائية

التابعة لها جغرافيا و اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر

الامكان , و تطوير الشبكات بتكنولوجيات حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز مشاريع جديدة .

مقاطع الغاز : : لها مقرات منفصلة عن المديرية تعمل على صيانة شبكات انابيب الغاز التابعة لها جغرافيا و

اصلاح الانقطاعات و الاعطال ان وجدت و العمل على تقليل فترات الانقطاع قدر الامكان , و تحديث

الشبكات القديمة بوسائل حديثة تبعا لبرامج الشركة و مرافقة انجاز المشاريع الجديدة .

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة .

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد واختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، والاختيار

الدقيق والملائم لهذه الأدوات يساهم في نجاح البحث العلمي بصورة كبيرة ، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات

وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة ، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام مختلف

الاجراءات المناسبة.

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة .

الفرع الأول:عينة الدراسة .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

العينة : هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث ، تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل. (قنديلجي، 2008، صفحة 179)

-فعينة الدراسة الحالية تتكون من 40 عاملا ، وبعد تطبيق أداة الدراسة استرجعنا 38 استبانة موزعة وصالحة للتحليل والباقية تم الغاؤها لأنها استرجعت بدون اجابة .واستعنا في تحليل الاستبيان ببرنامج excel

الفرع الثاني:تقنيات جمع معطيات الدراسة .

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1-المقابلة:هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين ، من جهة أخرى ، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ، يحتاج الباحث للوصول إليها ، بضوء أهداف بحثه. (قنديلجي، 2008، صفحة 213)

-ولقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة ، من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض ، وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

2-الاستبيان: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الأخر بشكل يحقق الهدف ، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه. (قنديلجي، 2008، صفحة 201)

لقد قسمنا الاستبيان الذي قمنا به إلى بيانات شخصية من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوضعية المهنية والخبرة المهنية ، وإلى بيانات أساسية مقسمة إلى أربعة محاور أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستبيان فلقد كانت حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، ولقد تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة وخمسة أساتذة قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم حذف بعض الأسئلة واستبدالها بأخرى مناسبة للدراسة في حين تم تعديل بعضها ، ليوزع على العينة المدروسة بناء على الملاحظات السابقة وبوضوح لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة .

تحليل خصائص العينة يكون في البداية وليس في الاخير بعدها تحليل ومناقشة بيانات المحاور .

ثم يأتي مطلب باختبار الفروض وفيه يتم دراسة معامل الارتباط ومعامل الانحدار والتأكد من صحة الفرضيات

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة.

بعد تفريغ أداة الدراسة الواردة من مجتمع الدراسة، تم حساب ثبات الأداة بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا.

الجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	21

المصدر: اعداد الدارسين من خلال مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الثبات الكلي للدراسة قد بلغت 76.1%، وهي نسبة مقبولة أكثر من 60% وتدل على صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الثاني: حساب معامل الارتباط

بعد تفريغ نتائج الاستبيان لكل محور من محاور الدراسة، تم حساب ارتباط المحاور الثلاثة المستقلة وهي (محور الاحتياجات التدريبية، ومحور وسائل التدريب، ومحور البرامج التدريبية) مع المحور التابع وهو محور الأداء البشري.

الجدول رقم (2) يوضح معامل الارتباط بين محور تحديد الاحتياجات التدريبية ومحور أداء المورد البشري

Corrélations		
	d	t1
Corrélation de Pearson	1	,198
d Sig. (bilatérale)		,233
N	38	38
t1 Corrélation de Pearson	,198	1

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

Sig. (bilatérale)	,233	
N	38	38

المصدر: إعداد الدارسين من خلال مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين محور تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحور أداء المورد البشري يقدر بنسبة 19.8% مما يدل على أن الارتباط بين المحورين موجب وضعيف .

الجدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بين محور وسائل التدريب ومحور أداء المورد البشري

	d	t2
Corrélation de Pearson	1	,070
d Sig. (bilatérale)		,674
N	38	38
Corrélation de Pearson	,070	1
t2 Sig. (bilatérale)	,674	
N	38	38

المصدر: إعداد الدارسين من خلال مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين محور وسائل التدريب، ومحور أداء المورد البشري يقدر بنسبة 70%، وعليه نستنتج أنه ارتباط موجب وقوي.

الجدول رقم (4) يوضح معامل الارتباط بين محور البرامج التدريبية ومحور أداء المورد البشري

	d	t3
Corrélation de Pearson	1	,664**
d Sig. (bilatérale)		,000
N	38	38
Corrélation de Pearson	,664**	1
t3 Sig. (bilatérale)	,000	
N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الدارسين من خلال مخرجات برنامج spss

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

يظهر لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين محور البرامج التدريبية ومحور أداء المورد البشري تقدر بنسبة 66.4% وعليه نستنتج أن الارتباط بين المحورين موجب ومتوسط.

الجدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل -التدريب- وبين المتغير التابع -أداء المورد البشري-

	d	t
Corrélation de Pearson	1	,412 ⁺
d Sig. (bilatérale)		,010
N	38	38
Corrélation de Pearson	,412 ⁺	1
t Sig. (bilatérale)	,010	
N	38	38

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: إعداد الدارسين من خلال مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط الكلي بين متغير التدريب ومتغير أداء المورد البشري يقدر بنسبة 41.2%، ومن خلاله نستنتج أنه ارتباط موجب ومتوسط .

الفرع الثالث: دراسة معامل الارتباط الخطي البسيط .

الجدول رقم (6) يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل -التدريب- وبين المتغير التابع -أداء المورد البشري-

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,339	,381		,890	,379
t	,698	,257	,412	2,715	,010

a. Variable dépendante : d

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

من خلال الجدول يتضح أن معادلة الانحدار الخطي البسيط تصبح على الشكل التالي:

$$Y=0.339+0.698x$$

الفرع الرابع:تحليل البيانات الشخصية

الشكل (2) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس



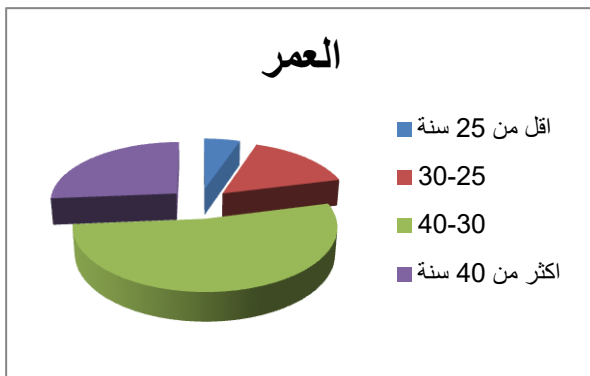
الجدول رقم (7) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغيرات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	100%
انثى	0	0%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

من خلال الجدول يمكن القول أن جميع عمال المؤسسة هم من فئة الذكور ، ويشكلون نسبة 100%، ويمكن تفسير هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة ، والذي يتركز في الغالب على التنقل بين مختلف المناطق وكذا تتطلب بذل مجهود شاق وكبير ، لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور.

الشكل (3) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر



الجدول رقم (8) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر

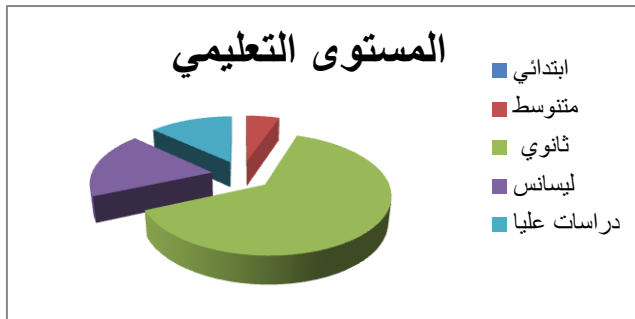
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	5%
25-30	6	16%
30-40	20	53%
أكثر من 40 سنة	10	26%
المجموع	38	100%

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

من خلال النسب المقدمة في الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أكبر نسبة للعمال من حيث العمر هي الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 30-40 سنة وقد بلغت نسبتها 53%، والفئة التي يبلغ عمرها أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتها 26%، ثم تليها فئة من 25-30 سنة وبلغت نسبة 16%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة التي بلغت نسبة 5%. ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة من الشباب .

الشكل (4) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر



الجدول رقم (9) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير العمر

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متنوسط	2	5%
ثانوي	24	63%
ليسانس	7	18%
دراسات عليا	5	13%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

من خلال بيانات الجدول والشكل يتضح لنا أن فئة العاملين من ذوي المستوى الثانوي تشكل الغالبية العظمى وتقدر بـ 24 عاملا بنسبة 63%. بينما نجد أن المتحصلين على شهادة الليسانس تقدر بـ 7 عمال بنسبة 18%، وبعدها المتحصلين على شهادة دراسات عليا بعدد عمال يقدر بـ 5 عمال بنسبة 13%، بينما هناك عاملين بنسبة 5% مستواهم متوسط بينما انعدم ذوو المستوى الابتدائي في المؤسسة. ومن هذا المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين لشهادات مهنية وجامعية عند عملية التوظيف بحكم الطابع التقني للمؤسسة.

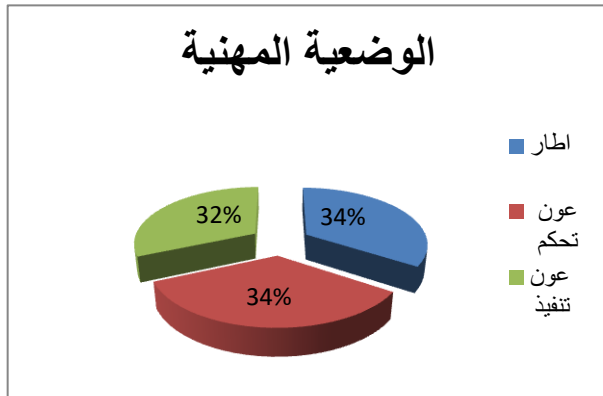
هذه الفراغات ممنوعة

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي-

الجدول رقم (10) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية

الشكل (5) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
اطار	13	34%
عون تحكم	13	34%
عون تنفيذ	12	32%
المجموع	38	100%



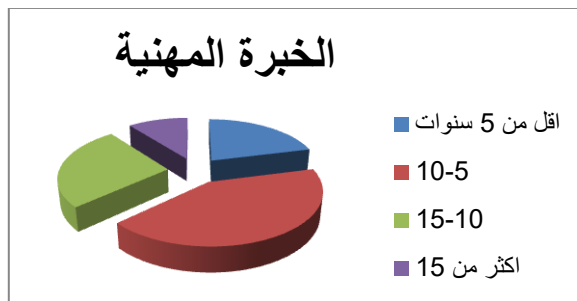
المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن فئة الإطارات تشكل أكبر نسبة قدرت ب 34%، مناصفة مع فئة أعوان التحكم أيضا ب 34%، وتليها فئة أعوان التنفيذ ب 32%، ويتضح لنا أن هناك توازن كبير في المؤسسة في مختلف الوضعيات المهنية .

الجدول رقم (11) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية

الشكل (6) يوضح التوزيعات التكرارية لمتغير الخبرة المهنية

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	21%
5-10	16	42%
10-15	10	26%
أكثر من 15	4	11%
المجموع	38	100%



المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن نسبة العمال ذو أقدمية (5-10 سنوات) بلغت نسبة 42%، بينما 26% من العمال يمتلكون خبرة (10-15 سنة)، ونجد أن 21% من العمال خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما من يمتلك خبرة أكثر من 15 سنة لا يشكلون سوى 11%، مما يعني أن المؤسسة اهتمت بالتوظيف في آخر 15 سنة، وبالتالي نلاحظ أن نسبة الموظفين الشباب ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة وبالتالي تتبادل الأفكار والخبرات فيما بينها.

الفرع الخامس: تحليل ومناقشة بيانات المحاور.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

1) محور الاحتياجات التدريبية.

....

الجدول رقم (12) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الأول.

النسبة	التكرار	الاحتمال
82%	31	موافق
3%	1	محايد
16%	6	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان يتم تحديد الحاجة للدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة ، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 82% من أفراد العينة يعتبرون أن استحداث وظائف جديدة سبب من اسباب وجود حاجة الى العملية التدريبية بالنسبة للمؤسسة ، بينما يرى 16% أن استحداث وظائف جديدة لا يؤدي الى تحديد حاجة الى دورة تدريبية ، فيما امتنع 3% عن الاجابة. وما يمكن استخلاصه من السؤال الأول هو النسبة العالية من أفراد العينة الذين يرون أنه يتم تحديد الحاجة الى الدورة التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.

الجدول رقم (13) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثاني

النسبة	التكرار	الاحتمال
47%	18	موافق
21%	8	محايد
32%	12	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

أما نتائج دراسة نتائج الاستبيان للسؤال الثاني والذي كان حول الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وهل هو حسب العلاقات الشخصية ؟ فأوضحت الدراسة أن نسبة 47% يرون أن العلاقات الشخصية هي الاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فيما يرى 32% أنه أسلوب غير متبع في تحديد الاحتياجات

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

التدريبية ، فيما أن 21% لم يعطوا اجابات وكانوا محايدين ، وما نستنتجه من هذا السؤال أن هناك تقارب كبير في الاجابات عن هذا السؤال .

الجدول رقم (14) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثالث

النسبة	التكرار	
71%	27	موافق
13%	5	محايد
16%	6	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

من خلال هذا السؤال نجد نسبة كبيرة من العمال تقدر ب 72% يعتبرون أن عدم تحقيق النتائج المستهدفة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيسمسيلت هو من أسباب اللجوء الى العملية التدريبية ، فيما لم يوافق 16% على ذلك ، وفضل 13% عدم اعطاء موقف من هذا السؤال ، ونستنتج من هذا السؤال النسبة العالية والمؤكد على أن تحقيق النتائج المستهدفة يؤدي الى العملية التدريبية.

الجدول رقم (15) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الرابع

النسبة	التكرار	الاحتمال
89%	34	موافق
8%	3	محايد
3%	1	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

ما يلاحظ من خلال السؤال الرابع أن أعلى نسبة مؤيدة من أفراد العينة تؤكد أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال القدرات الحالية للعاملين ، ومتطلبات العمل الجديدة حيث قدرت النسبة ب 89%، في حين أن نسبة 3% من أفراد العينة تنفي ذلك ، بينما امتنع 8% من افراد العينة عن الاجابة عن هذا السؤال.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (16) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الخامس

النسبة	التكرار	الاحتمال
13%	5	موافق
18%	7	محايد
68%	26	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

وقد بينت نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الخامس أن أعلى نسبة من أفراد العينة تنفي أن يكون تحديد الحاجة الى دورة تدريبية يكون بشكل عشوائي وهي نسبة 68%، فيما وافق 13% من أفراد العينة على ذلك، في حين التزمت نسبة 18% عن الاجابة.

(2) محور وسائل التدريب .

الجدول رقم (17) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال السادس

النسبة	التكرار	
74%	28	موافق
21%	8	محايد
5%	2	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

ويتضح من نتائج الاستبيان للسؤال السادس على أن أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد على أن المدربين يستخدمون تقنيات حديثة في التدريب بكفاءة عالية وهي نسبة 74%، بينما نفي 5% من أفراد العينة ذلك ، وامتنع 21% عن الاجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال السابع

النسبة	التكرار	الاحتمال
84%	32	موافق
13%	5	محايد
3%	1	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

ما يلاحظ من خلال هذا السؤال هو النسبة العالية التي تعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العلمي من أفضل الأساليب المتبعة بالمؤسسة وهي نسبة 84%، بينما لم يوافق 3% على ذلك ، فيما امتنع 13% عن الاجابة.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (19) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثامن

النسبة	التكرار	الاحتمال
71%	27	موافق
24%	9	محايد
5%	2	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

أما نتائج الاستبيان للسؤال الثامن فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي ترى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تدريب العاملين أثناء الوظيفة من خلال أحد الخبراء في المجال والتي قدرت بنسبة 71%، في حين نجد 2% نفى ذلك ، بينما امتنعت 24% عن الاجابة.

الجدول رقم (20) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال التاسع

النسبة	التكرار	الاحتمال
82%	31	موافق
11%	4	محايد
8%	3	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

في حين أن نتائج الاستبيان للسؤال التاسع أوضحت أن المدرب يقوم بإثارة النقاشات لتوجيه العمال إلى النقاط التي تساعدهم على اكتشاف المشاكل وحلها وذلك بنسبة 82%، أما 8% نفت ذلك ، بينما امتنعت 11% عن الاجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (21) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال العاشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
92%	35	موافق
5%	2	محايد
3%	1	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

ما يلاحظ من خلال هذا السؤال هو النسبة العالية من أفراد العينة التي تؤكد أن تنوع وسائل التدريب يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدربين وهي النسبة التي قدرت ب 92%، بينما لم يوافق 3% على ذلك ، في حين امتنع 5% عن الاجابة عن هذا السؤال.

3) محور محتوى البرامج التدريبية

الجدول رقم (22) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	35	92%
محايد	3	8%
غير موافق	0	0%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

تبين لنا نتائج الاستبيان للسؤال الحادي عشر إلى أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن البرامج التدريبية تساهم في زيادة الحصيلة المعرفية للعامل ، حيث بلغت النسبة 92%، في حين أن 8% امتنعت عن الاجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (23) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثاني عشر

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	25	66%
محايد	11	29%
غير موافق	2	5%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

في حين أن نتائج الدراسة للسؤال الثاني عشر تؤكد على أن النسبة العالية من أفراد العينة 66% تعتبر أن المؤسسة تعمل على تطوير البرامج التدريبية باستمرار ، في حين رفضت 5% ذلك ، بينما امتنع 29% عن الاجابة .

الجدول رقم (24) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثالث عشر

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

النسبة	التكرار	
50%	19	موافق
29%	11	محايد
21%	8	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

أما نتائج الدراسة للسؤال الثالث عشر فتشير إلى أن نسبة 50% من أفراد العينة تعتبر ان هناك تكرار دائم في محتوى البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة ، أما الفئة التي رفضت ذلك فقدرت ب 21%، في حين أن نسبة 29% امتنعت عن الاجابة.

الجدول رقم (25) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الرابع عشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
53%	20	موافق
29%	11	محايد
18%	7	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

ويظهر لنا السؤال الرابع عشر على أن نسبة 53% أكدت على أن الدورات التدريبية السابقة ساهمت في حل المشكلات المتعلقة بالعمل أما نسبة 18% رفضت ذلك ، في حين امتنعت نسبة 29% عن الاجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (26) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
79%	30	موافق
13%	5	محايد
8%	3	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

ومرة أخرى تبرز لنا نتائج الاستبيان للسؤال الخامس عشر نسبة 79% تؤكد على أن محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع الوظيفة التي يعملون بها وهي نسبة عالية جدا ، بينما رفضت نسبة 8% ذلك ، بينما امتنع 13% عن الاجابة.

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

الجدول رقم (27) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال السادس عشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
45%	17	موافق
42%	16	محايد
13%	5	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

يظهر لنا السؤال السادس عشر على أن نسبة 45% ترى أن الدورات التدريبية لبقية الزملاء أدت الى سرعة إنجاز الاعمال المشتركة بينهم ، في حين رفض 13% ذلك ، بينما امتنع 42% عن الاجابة.

4) محور أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (28) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال السابع عشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
87%	33	موافق
3%	1	محايد
11%	4	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

هدفت الدراسة من هذا السؤال إلى معرفة هل التدريب جعل العمال يمتلكون القدرة على مواجهة مشاكل العمل المختلفة فأكدت النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تقدر ب 87% على ذلك ، بينما نفى 11% ذلك ، في حين امتنع 3% عن الاجابة.

الجدول رقم (29) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الثامن عشر

النسبة	التكرار	الاحتمال
66%	25	موافق
32%	12	محايد
3%	1	غير موافق

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

المجموع	38	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

مرة أخرى نجد أن النسبة العالية من أفراد العينة والتي تقدر بـ 66% أكدت على أن التدريب جعلهم يستطيعون القيام بأعمالهم بطرق جديدة تقلل من زمن إنجاز العمل ، فيما نفت نسبة 3% ذلك ، بينما امتنع 32% عن الاجابة .

الجدول رقم (30) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال التاسع عشر

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	26	68%
محايد	7	18%
غير موافق	5	13%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

أما نتائج الدراسة للسؤال التاسع عشر فتشير إلى أن نسبة 68% تؤكد على أنه بفضل التدريب أصبحوا يمتلكون القدرة على ممارسة مهام أخرى ، أما الفئة الراضة فقدرت بـ 13% ، في حين امتنع 18% عن الاجابة .

الجدول رقم (31) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال العشرين

الاحتمال	التكرار	النسبة
موافق	26	68%
محايد	10	26%
غير موافق	2	5%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

ويظهر لنا السؤال العشرون نسبة عالية قدرت ب68% تؤكد على أن التدريب جعلهم أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي يقومون بها ، بينما رفض 5% ذلك ، في حين امتنع 26% عن الاجابة.

الجدول رقم (32) يوضح نتائج الاستبيان للسؤال الحادي والعشرين

النسبة	التكرار	
74%	28	موافق
16%	6	محايد
11%	4	غير موافق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الدارسين من خلال برنامج spss

يظهر لنا السؤال الحادي والعشرين نسبة عالية 74% أكدت على أن التدريب جعلهم يستخدمون أساليب علمية جديدة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم ، بينما نفى 11% من أفراد العينة ذلك ، بينما امتنع 16% عن الاجابة عن هذا السؤال.

خلاصة الفصل:

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بوكالة برج بونعامة لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لمديرية التوزيع بتيسمسيلت، والتي كان الهدف منها التعرف على التدريب في المؤسسة وأثره على أداء الموارد البشرية .

وقد أكدت نتائج التحليل من خلال معاينة المؤسسة عن طريق الاستبيان أن العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية علاقة موجبة وطردية، وأيضاً أن المؤسسة تهتم كثيراً بالتدريب من خلال الاعتماد على مدربين ذوي كفاءة عالية وبرامج تدريبية مدروسة وبتكنولوجيات متقدمة، في حين أن أداء الموارد البشرية يتأثر إيجاباً من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة .

-الفصل الثاني : الإطار التطبيقي
