



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

الدور والحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية تيارت

الأستاذ المشرف الدكتورة :

يماني خالدية

أمينة ليلي

إعداد الطلبة :

- بلحوسين لحضر

- بلعجين محمد مليك

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	صافة محمد
مقررا	أستاذ محاضر - أ -	يماني خالدية أمينة ليلي
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوزكري جمال
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	زياني عبد الحق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13/06/2022

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

الدور والحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية تيارت

الأستاذ المشرف الدكتورة :

يماني خالدية

أمينة ليلي

إعداد الطلبة :

- بلحوسين لخضر

- بلعجين محمد مليك

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	صافة محمد
مقررا	أستاذ محاضر - أ -	يماني خالدية أمينة ليلي
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوزكري جمال
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	زياني عبد الحق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا وألهمنا القوة والصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة.

نستهل بتوجيه جزيل الشكر وخالص الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "يماني خالدية أمينة ليلي" لقبولها الإشراف على هذا العمل لما أفادتنا به من إرشادات وملاحظات وتوجيهات ونصائح قيمة التي كانت عوناً لنا وعلى حرصها الدائم لاستكمال هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة موضوع المذكرة، وتحملهم عناء القراءة، التقييم والتوجيه.

وختاماً نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر موظفي مؤسسة نفضال لدعمهم

لنا في إثراء هذا العمل.

نرجو أن يكون العمل نافعا يستفاد منه مستقبلاً

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من الوالدين الكريمين أطال الله في

عمرهما وحفظهما

_ إلى إخوتي.

_ إلى أصدقائي وزملائي الطلبة.

_ إلى كل الأساتذة الذين افادوني طيلة مشواري الدراسي.

_ وطبعاً أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم...

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول البيانية

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

5-1 مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية

7..... تمهيد

8..... المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

8..... المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

12..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

14..... المطلب الثالث: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

16..... المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

16..... المطلب الأول: مفهوم ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

19..... المطلب الثاني: أسباب واهداف تنمية الموارد البشرية

20..... المطلب الثالث: تحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

21..... المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية

21..... المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية ومحدداته

23..... المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

26..... المطلب الثالث: معايير ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية

28..... خلاصة

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول التدريب

30..... تمهيد

31..... المبحث الأول: ماهية التدريب

31..... المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

32..... المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب

34	المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية
36	المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية
36	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية
37	المطلب الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية
41	المطلب الثالث: مشكلات والمعوقات التي تعرقل إحتياجات التدريب
42	المبحث الثالث: مراحل عملية التدريبية
42	المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات
43	المطلب الثاني: مرحلة تحديد إحتياجات التدريب وتصميم البرامج التدريبية
46	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية
47	خلاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال

49	تمهيد
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال
52	المطلب الثاني: نشاط مؤسسة نفطال
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت
55	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
55	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
57	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
59	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور
68	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة
73-71	خاتمة
78-74	قائمة المراجع

قائمة الجداول

والأشكال البيانية و

الملاحق

أولا :قائمة الجداول البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	18
2-1	يبين طريقة القوائم في التقييم	25
1-3	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	58
2-3	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	58
3-3	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	59
4-3	الصدق التقاربي لمحورين	60
5-3	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف	60
6-3	جدول تحليل البيانات مجتمع العينة	61
7-3	تحليل الفرضيات النظرية للدراسة	64
8-3	تحليل محور الاول للتدريب	65
9-3	تحليل محور الثاني الموارد البشرية	66
10-3	:تحليل محور الثالث دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية	67
11-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	68
12-3	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية	68

ثانيا : فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
22	التالي يبين محددات الأداء	1-1
40	طرق تحديد الإحتياجات التدريبية	1-2
52	وحدة توزيع الغاز والبتروال المميع GPL	1-3
54	الهيكال التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت	2-3
56	نموزج الدراسة	3-3
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-3
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	5-3
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي:	6-3
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	7-3
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	8-3
69	العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية	9-3

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	استمارة الاستبيان	01
84	الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	02
85	تحليل البيانات مجتمع العينة	03
87	تحليل الفرضيات مجتمع الدراسة	04
88	تحليل محاور الدراسة	05
96	معامل الارتباط بين محور التدريب و محور الموارد البشرية	06
97	Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon اختبار التوزيع الطبيعي	07
97	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر التدريب على الموارد البشرية في المؤسسة	08

مقدمة

إن للموارد البشرية أدوارا عديدة في حياة المؤسسات، ونصت تدريجيا لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل لإدارة الموارد البشرية والذي كان في مطلع العام 1800م، حيث برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه المسائل التدريب الفعال للموارد البشرية، لذا زاد الإهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم بل أصبح الان يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد.

ويعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك بإعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمار يكون عائد على الفرد من خلال إكسابه المهارات والمعارف إضافية ومفاهيم وقواعد وإتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكوف مكلفة للمؤسسة، ولكن عائد

ذلك قد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى الكفاءة والأفراد وكذا رفع الإنتاجية وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها.

فالتدريب قدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى اخر ومن حضارة إلى أخرى.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

هل هنالك حاجة لتدريب الموارد البشرية ضمن المؤسسة، وما هو الدور الذي يقوم به؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية:

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- يحتاج المورد البشري ضمن مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية فرع "تيارت"، للتدريب والتأهيل والتقييم لتحقيق المؤسسة أهدافها.
وقد تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يتم تحديد البرامج التدريبية حسب إحتياجات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: تطبق المؤسسة محل الدراسة التدريب بدرجة كبيرة لعائده الكبير على المورد البشري.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: الإدارة الجيدة للموارد البشرية ضمن المؤسسة محل الدراسة تنميتها.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبناء على الطرح السابق للإشكالية وفرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

- التأكيد على أهمية إعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
 - تسليط الضوء على أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في العملية التدريبية.
 - التعرف على أهم الطرق المعتمدة في تحديد إحتياجات تدريب الموارد البشرية.
 - الكشف عن مدى مساهمة التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية فرع _تيارت_
- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات حيث تكمن أهميتها فيما

يلي:

- توجيه المؤسسات نحو استغلال مواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.
- الإحاطة والإلمام بالجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى معرفة دور التدريب في تأهيل المورد البشري.

- إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس أحد مشاكل فيما يخص تنمية أداء العاملين.
دراسات سابقة:

بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من الكتب والمجلات هناك دراسات سبقتنا في الموضوع المدروس، نذكر منها:

1_ مذكرة (كورتيل جهينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد -بولاية برج بوعريريج- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة أعمال " جامعة برج بوعريريج، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يعتبر التدريب عامل أساسي في تنمية المورد البشري وإستثمارا حقيقيا في رأس المال الفكري للمؤسسات
- تختلف الإحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى ومن موظف لآخر.

-- وجود إهتمام من طرف الإدارة بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة.

- وجود فناعة كبيرة بأن التدريب له دور كبير في زيادة دافعية الموظفين على العمل.

2_ مذكرة (مصايد كهينة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - لولاية البويرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال"جامعة البويرة"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-العملية للتدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات تغير السلوك ورفع الكفاءات وهذا إما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، انطلاقا من تحسين أداء عاملها.

-تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة بالمحورين المرتبطين بعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية لخاصية مستوى تعليمي، مما يعني بأن الباحثين بختلاف مستواهم لم تختلف إجاباتهم. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

مبررات إختيار البحث:

1- أسباب ذاتية:

- الرغبة على الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة المبحوثة
- الرغبة والميل للبحث في موضوع التدريب نظرا لأهميته في منظمات الأعمال

2- أسباب موضوعية:

قابلية موضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية

- معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العلمي
- إغناء الجانب النظري في مفهوم التدريب وأهميته بإعطاء إضافات يستفاد منها في المستقبل وكذا التعرف على انعكاسات التدريب على المستويين المؤسسة والموارد البشرية من أجل الإلمام بإشكالية وفهم مختلف جوانب البحث

منهج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين ونحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر والدور، وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين أحدهما نظري وآخر تطبيقي ، فأما الجانب النظري يتضمن فصلين ، فالفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية ، المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية المبحث الثالث : أداء الموارد البشرية ، في حين جاء الفصل الثاني تم تخصيصه للتدريب بحيث تناولنا في المبحث الأول : ماهية التدريب أما في المبحث الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية أما في المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية ، أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة الميدانية ، فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة كتاريخ نشأتها ، مهامها الأساسية ، و كذا المصالح الموجودة بها ، الهيكل التنظيمي ، و في الأخير تحليل الاستبيان واهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول

تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث

تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وريح المنظمة. وإن بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إلى إكسابهم بالمعارف وصقلهم بالمعلومات وتنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم وهنا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي في المنظمة.

وفي إطار هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وأهم وظائفها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تغير الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث: (حدوث مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة).
 2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين.
 3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل (إصدار قوانين وتشريعات عمالية وهذا يؤدي إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والأفراد).¹
- من أهم مراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في منتصف القرن 19 حتى الان هي:
- #### المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية (الثورة الصناعية).

تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذ أنه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

نظرت إلى العامل بإعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل.

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية صنعت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.²

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى 04 أسس للإدارة وهي:

¹ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، زمزم ناشرون، وموزعون، عمان، 2010، ص 22

² محمد أحمد عبد النبي: مرجع سبق ذكره، ص 23

1. تطوير حصص في الإدارة: يقصد تاييلور استبدال الطريقة التجريبية (أو الطريقة الخطأ والصواب)، بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة يتم تبسيط الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة:

2. الإختيار العلمي للعاملين: اعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.

3. الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: (أكد تاييلور أن العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه إلى بعد أن يكون لديه استعداد للعمل).

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث أكد تاييلور أنه بالإمكان التوافق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل الإنتاجية.¹

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن 20 تم تقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور وخفض ساعات العمل وتغير حركة الإدارة العلمية هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.³²

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى.

حيث ظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل: (B-) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطوير الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.⁴

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعدو أول برنامج لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من الإدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة.

¹ نور دين حاروش، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 24

² محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره، ص 24

⁴ محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره، ص 23

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن 20 تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطيه التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.¹

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان.

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإشرافهم والأعمال الروتينية.²

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب أولاً تسليط الضوء على مصطلح "الموارد البشرية".

1- مفهوم الموارد البشرية:

● تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة (الأفراد) والجماعات التي يكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.³

● عرفه بيتر دراكر Peter dorukr : زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO أن المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وعي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصر فشل إذا ساءت إدارته.⁴

● يقصد به أيضا مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلفون من ناحية خبرتهم أو اتجاهاتهم، ومستوياتهم وتستعمل هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.⁵

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية: اختلف المفكرون في تحديد تعريف واحد لإدارة الموارد البشرية. سوف

نتطرق إلى عدة مفاهيم من بينها:

- عرفه فرنش frenche: الذي عرفها بكونها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.⁶

¹ نور دين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص26

² نفس المرجع السابق، ص28

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي دار النهضة العربية الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص10

⁴ زاهد مجد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع الطبعة الأولى، بيروت، 2011، ص20

⁵ إشلوك شاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان 2002، ص10

⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص07

- تعرف إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك
- لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.¹
- تعريف كوك: عرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص ب استقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.²
- عرفها a skulal: إدارة الموارد البشرية بأنها إستخدام القوى العاملة. داخل المنشأة. الاختيار والتعيين. تقييم الأداء. التدريب والتنمية. التعويض. الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحوج عنصر من عناصر إنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثر بالتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة وتغيرات البيئة الخارجية العامة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن مؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الإستمرار والبقاء وتكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- الإهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال⁴
- إختيار العمال المناسبين لشغل الوظائف
- القيام بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون غدارة الموارد البشرية.
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأقصى أصول المؤسسة تتميز عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتحمياً مناخاً ينمي ذلك وينشطه ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج وتسويق وتمويل وأخرى للتميز على المنافسين وهذا يتحقق بعمل يعملون بروح الفريق.⁵

¹ عبد الرحيم ناصر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 2015، 3_2016، ص25

² محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره، ص30

³ صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص5

⁴ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والإقتصادية وتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2014_2015، ص25، 26

⁵ عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص26

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. **الأهداف التنظيمية:** بحيث تساهم الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ يعمل على إبتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير الدائم وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.
2. **الأهداف الوظيفية:** وتعني بها أن تمد إدارة الموارد البشرية المؤسسة ما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.
3. **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية من خلال تحقيق إحتياجات الأفراد الاجتماعية وتقليل من اثارها السلبية في المؤسسة ويمكن ان نلخص أهداف غدارة الموارد البشرية فيمايلي:

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافئ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطور.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية وثقافية والعلمية.
- العمل على إستقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة إكساب العمال المهارات والقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدر للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

- تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المختصة التي تتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها بإتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها وتمثل هذه الوظائف في:
1. **تحليل العمل:** وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتصنيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
 2. **تخطيط القوى العاملة:** تعني بتحديد الإحتياجات المشروعات من أنواع العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة.
 3. **الإختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹أحلام قاسي مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الإجتماعية، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية،

جامعة العقيد أكلي محمد أو الحاج بالبوية 2011_2012، ص52

4. **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان سلامة القيم والوظائف المختلفة.
5. **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي بالحوافز المادية أو المعنوية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.
6. **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين على شكل خدمات مالية وإجتماعية ورياضية قد تمتد للإسكان والمواصلات.
7. **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء عاملها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين.
8. **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءتهم وقدراتهم للعاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وذلك بإستخدام الأساليب والطرق المناسبة.
9. **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة لحركات الوظيفية المختلفة للعاملين فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب ويحتاج هنا إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي تعني بالموارد البشري وإستثماره بكفاءة في هاته المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من السياسات المطلوبة لتنفيذ ذلك، من خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هم كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم ومستويات تنمية الموارد البشرية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية فإننا نرى بدايته ضرورة تحديد مقصود بالتنمية

1. **تعرف التنمية:** أن أول إستخدام لكلمة تنمية *développement* بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي Eugene Staley" الذي إقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939، وتعرف التنمية وفقا للتصور الحديث بأنها حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية وإجتماعية وإدارية متداخلة مستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في ان واحد¹، وتعرف التنمية بأنها التطوير والتحسين الواعي والقصود والمنظم في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الإنتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة² و يمكن إعطاء عدة تعارف لتنمية الموارد البشرية منها:

- عرفها الدكتور ماهر أعليش بأنها: مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.³

- عرفها الدكتور أحمد منصور على أنها: تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة تنمية القدرات والكفاءات البشرية فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ تزيد من طاقة العمل والإنتاج.⁴

- تعرف أيضا على أنها تغير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والإتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة ببناء مجتمع⁵

2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربع مستويات رئيسية:⁶

- الإدارة العليا
- الإدارة الإشرافية

¹ لعلى بوكمش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الولاية للنشر والتوزيع بالأردن، 2011، ص15

² نفس المرجع السابق، ص17

³ ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية مكتبة عين الشمس، القاهرة 1971، ص28

⁴ أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195

⁵ عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية مصر 1998، ص129

⁶ محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، مصر 2009، ص78

• الفرد

• الجهة المتخصصة

1- الإدارة العليا: تحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في منشأة وعليه إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة سياسات الموارد البشرية خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والإلزام بخطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة متابعة القيام بالإجراءات.

2- الإدارة الإشرافية: فهي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنها تأدية وظائفها بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة هذه المسؤولية سواء من فرد أو بمساعدة جهة متخصصة ونعني بها:

— توفير عمل تشجيع وتدعيم إكتساب المهارات، معرفة الإتجاهات التي يحتاجها الأف راد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج. المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد، هو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي فهو قادر على تحديد إحتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:

• مشاركة في إختيار الفرد وإسناد العمل له

• متابعة الأداء الفعلي، تقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه ومساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

• الكشف عن إحتياجات التدريبية للفرد والتدريب أثناء العمل

• إستخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السليمة

3- الفرد: كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم إحتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي.

4- الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها وأحيانا يكون التدريب وتنمية جزء في مجال اخر للنشاط.

الجدول الموالي رقم (01-01): مسؤوليات تنمية الموارد البشرية يوضح ذلك:¹

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> ● وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية ● وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل ● توفير الموارد المالية اللازمة ● تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب
الإدارة العاملة	<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة في وضع خطط وسياسات التنمية الموارد البشرية ● المشاركة في اختيار العنصر البشري ● الكشف عن الإحتياجات التدريبية ● متابعة الأداء الفعلي ● تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة

المصدر: مُجّد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر 2009، ص 79،80

المطلب الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية

اولاً: أسباب تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضغوط الحالية والتي يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:²

- 1- زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- 2- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، توجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- 3- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.

¹ مُجّد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 79،80

² أمنة عمري: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات، لنيل شهادة ماستر_علم إجتماع_تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي. 2014_2015، ص 68

4- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية وإستقرار المؤسسة.

5- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية: نجد أن الجمعية العامة للأمم المتحدة قد حددت ثمانية اهداف أساسية لتنمية الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2015 وهي:

1- إستعمال الجوع والفقر الشديدين وذلك من خلال تخفيض نسبة الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم ونسبة سوء التغذية إلى النصف.

2- تحقيق شمولية التعليم الإبتدائي، وذلك بضمان تمكين جميع الأطفال من إكمال التعليم الإبتدائي.

3- تعزيز المساواة بين الجنسين وذلك من خلال تمكين النساء من حياتهن وإزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الإبتدائي والثانوي.

4- تخفيض نسبة وفيات الطفولة وذلك بإنقاص نسبة وفيات الأطفال دون الخامسة بمقدار الثلثين.

5- تحسين صحة الأمومة وذلك من خلال تخفيض معدل الوفيات إبان الحمل والوضع بمقدار ثلاثة أرباع.

6- مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية وامراض أخرى، وقف نهائي لإنتشار فيروس نقص المناعة والبدني في تقليص هذا الإنتشار.

7- تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية وذلك من خلال إصلاح أنظمة المعنويات والتجارة مع تخصيص معاملة خاصة لأفقر البلدان.

المطلب الثالث: تحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.

تمثلت في 10 تحديات:¹

1- صعوبة الإمتثال القانوني للوائح.

2- إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية.

3- تدريب الموظفين على إستخدام التكنولوجيا الحديثة

4- تطوير وتعليم فريق القيادة

5- التعويضات المالية

6- إستقطاب وتوظيف الموهوبين

7- إدارة تنوع القوى العاملة

8- ظروف العمل عن بعد

9- السلامة النفسية والجسدية للموظفين

¹ _مدونة دفاتر DAFATER

10- تقدم أعمار الموظفين

المبحث الثالث: أداء الموارد البشرية

يحتل موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا.

المطلب الأول: مفهوم أداء موارد البشرية ومحدداته

لقد تعددت تعاريف التي أطلقت على الأداء وسوف نذكر أهمها

أولا: تعريف الأداء الوظيفي:

- **تعريف لغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ويقال أدى الشيء أي أوصله.¹
- **تعريف إصطلاحي:** يعرف الخراز الأداء الوظيفي على أنه "يتمثل في مدى المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية في التعامل مع الوظائف التي يقوم بها والأجهزة وكافة الموارد المتاحة لتحقيق مستوى عال من التوافق وبأقل التكاليف الممكنة".²

● يعرف الأداء أحمد صقر عاشور أيضا على أنه "قيام الفرد بالأنشطة ومهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية جهد ونمط الأداء".³

● يعرف أيضا على أنه "قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".⁴

ثانيا. محددات الأداء: يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في عمل هو حوصلة 03عوامل هي: الرغبة، القدرة، بيئة العمل.⁵

1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع، تدفع الفرد لإشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- إتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته

¹ إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط 1994، 3، ص 26

² مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987، ص 201

³ أحمد صقر عاشور، السلوك إنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005، ص 25، 26

⁴ عبد المليك مروهو، الداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم إنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، الجزائر، ص 86

⁵ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 147، 146

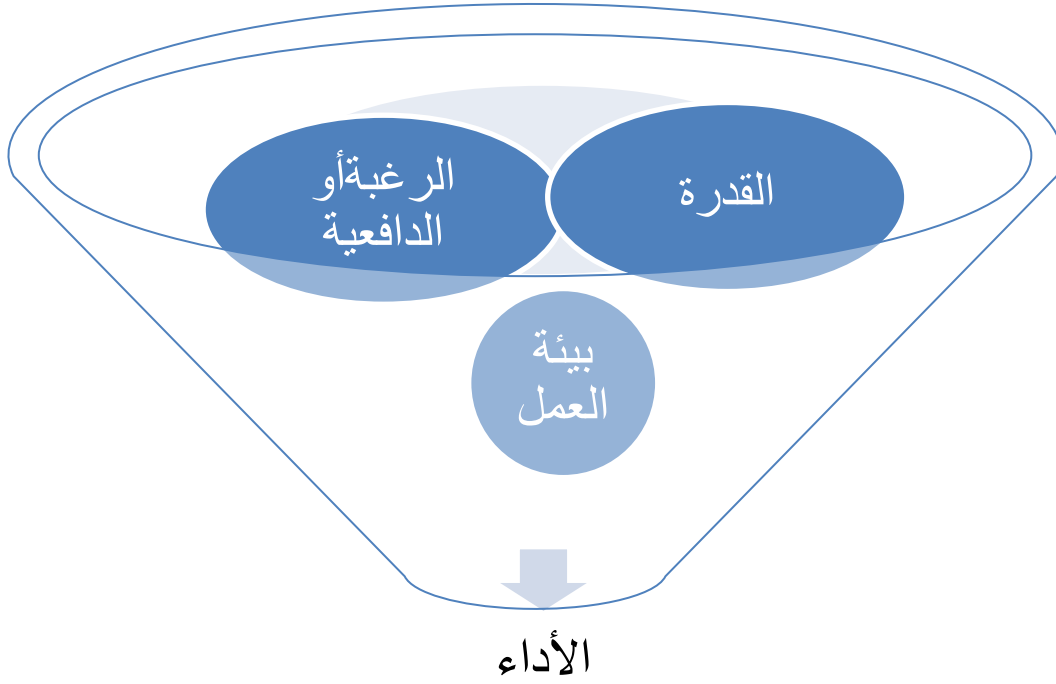
2-القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات فنية اللازمة للعمل
- المهارة، أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة إستخدام معرفة
- مدى وضوح الدور

3- بيئة العمل: تتمثل في معطيات مادية مثل: الإضاءة، تهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالروؤساءوالزملاء والمرؤوسين

الشكل رقم (01-01): التالي يبين محددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين

- كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى:¹

1- **جهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية

معينة

¹الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار،ENTP،2015، ص07

3- إدراك الدور: يشير الإلتجاه إلى إعتتماد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولا بد من وجود كثير من الإلتقان في أعماله، بمعنى أن الفرد مهما يبذل من جهود كبيرة ولديه قدرات فائقة، لا بد أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة، وبهذا يكون عمله موجهاً في الطريق الصحيح.

أغلب الباحثين يشتركون في محددات الأداء ويمكن إستنتاجها من خلال ما سبق ذكره فيما يلي:
الجهد، المعرفة، إدراك الدور

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها:

1- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات "ضعيف، متوسط، جيد جيد، جيد جداً، ممتاز" وذلك حسب درجة توفر كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد¹، وتسمى هذه الطريقة لدى البعض الآخر بطريقة الصفات أو السمات فهي تعتمد على تحديد الصفات المعتمدة في التقييم مثل: مستوى الأداء، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، تحمل المسؤولية.

2- طريقة الترتيب Rank ordering

هي من أقدم الطرق في عملية تقييم الأداء حيث يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ حسب الأداء العام للعمل، لا حسب صفات أو خصائص معينة لتبقى هذه الطريقة ببساطتها وسهولتها تعاني نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة السابقة.²

3- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method

يقوم المقيم بكتابة إسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض وفرز وتصنيف هذه المجموعات من (فئات) وإعطائها نسبة

مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي:¹

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، ص89

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص61

- المجموعة (الفئة) الأولى: ممتاز تمثل 10 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل 20 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد جدا تمثل 60 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الرابعة: مقبول تمثل 20 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الخامسة: ضعيف تمثل 10 بالمئة من الموارد البشرية محل التقييم.

تعرف هذه العملية بسهولة وسرعة في التقييم مع قلة الجهد المطلوب غير أنها تعاني نقص الموضوعية لإعتمادها على الأداء الشخصي للمقيم عدم صلاحيتها للأعداد الصغيرة وعمومية نتائجها وعدم توضيح نقاط الضعف والقوة في الأداء، فهي إذا بعيدة عن الدقة وتكتفي بالتمييز بين الفئات المحددة.

4- طريقة التقييم المقالي App rasial Method Essar

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم في الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم² تعاني هذه الطريقة من صعوبة فهم ومقارنة النتائج لكونها تتعلق بإمكانات ورغبة المقيم في الكتابة المقالية.

5- طريقة القوائم:

الجدول رقم (01-02): يبين طريقة القوائم في التقييم³

الجملة	لا	نعم
1_يؤدي عمله بدقة.		
2_ينهي العمل في الموعد المحدد.		
3_يلتزم بساعات العمل.		
4_يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
5_يتخذ قرارات حاسمة.		

المصدر: مُجَّد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 205

6- طريقة الإدارة بالأهداف:

الطرق السابقة على الإدارة في عملية التقييم فالرئيس المباشر هو المسؤول عن تحديد معايير التقييم وعن الحكم على كفاءة أداء مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم

¹ عطا الله مُجَّد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجدق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة تحديات ألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع 2015،

ص 257_258

² خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، 2010، ص 160

³ مُجَّد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 205

الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي ،حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عمليات تقييم الأداء ،معايير في الماضي والمستقبل،يلاحظ على هذه الطريقة،وأنها تتم قبل عرض الأداء كون العاملين يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم والقيام بها وكذلك الرغبة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ،والطرق الأخرى يتم التقييم فيها بعد الأداء.

المطلب الثالث: معايير ومراحل تقييم اداء الموارد البشرية

أولاً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل في 03 جوانب أو أنواع تصف الأداء الجيد من ثلاثة نواحي وتتمثل في:¹

1- **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله،حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة،الإخلاص،الولاء،الإلتناء،فالشخص الذي يتحلى أداءه بها ،لاشك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه،مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد،إن تقييم الصفات مسالة ليست سهلة،حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة،لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة وإحتمالية وجود تحيز بدرجة ما لن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2- **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن...الخ إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله الأداء من يقيم أدائه وبالتالي فإن تقييمها يتصف بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات

3- **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم والجودة أو التكلفة، الزمن، العائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه.

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بإمكان إستخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها فتحدد مستوى هذا الإنجاز.

ثانيا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

¹ عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار وائل للنشر، عمان الطبعة أولى 2005، ص 410

يتم تقييم الأداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية وكفاءة الأداء للعاملين ولا بد من وجود معايير موضوعية لقياس نتائج الأداء بعيدا عن التساهل والتشدد والتفرقة بين المستويات المختلفة

مراحل تقييم الأداء: تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي ومناقشة الأداء مع العاملين وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال خطوات التالية:¹

- وضع معايير الأداء، حيث المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها
- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية
- توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، مثل: مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل عدد ساعات العمل، مقدار التعاون مع زملاء
- مناقشة، تقييم الأداء مع العاملين في هذه المرحلة يقوم المشرف أو مدير على عملية التقييم بمناقشة العاملين في تقرير الأداء الخاصة بهم بعد إطلاعهم عليهم وإقتناعهم بأن ما حصلوا عليه من تقديرات تم وفق أسس موضوعية.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهي عملية التقييم الأخيرة في إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

¹ مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436م-2011م، ص 47

الخلاصة:

تعتبر الموارد البشرية أثنى مورد داخل المؤسسة، فالإهتمام به وتنميته والمحافظة عليه يؤدي إلى الرفع والزيادة في مهاراته وكفاءته.

وإن الخطة المتكاملة لتأهيل وتنمية الموارد البشرية تخلق جوا من العلاقات الإنسانية، السلمية حتى يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل والإنتاج ومن ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من التأهيل والكفاءة يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة.

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية

حول التفسير

تمهيد:

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فهو الأداة التي تمكن المنظمة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر ويضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الايجابي، خصوصا في عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات، ومن هذا على المنظمة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة، والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المنظمات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

المبحث الأول: ماهية التدريب

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على مفهوم واهمية ومبادئ التدريب وأهدافه ومعرفة أهم أنواع البرامج التدريبية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب

اولا : مفهوم التدريب

توجد العديد من المصطلحات التي تفرق مصطلح التدريب لا بد من التطرق اليها منها ما يلي:¹

- **التعليم:** الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد به إكساب الشخص المعرفة لتطوير عاداته

- **التطوير:** و تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه اما بالنسبة لمصطلح فهناك العديد من المفاهيم من بينها:

1- التدريب: هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي. في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها²

2- التدريب: هو تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة³ وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

3- التدريب: هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التدريب و عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام يركز على التحسين يمكن ان يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي كلا الحالتين يتم من خلال صورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف ومهارات العاملين من اجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل وذلك بهدف رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

ثانيا: أهمية التدريب:

¹ أغريب علي، قيرة إسماعيل وسلطانية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، مصر، 2007، ص98

² حسن أحمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها دار الشروق والتوزيع الطبعة الأولى، 2002، ص2

³ السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص130

⁴ عباس انس الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، الأردن 2011، ص227

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي إحتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الإختيار والتعيين والتدريب له أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة وتكمن هذه الأهمية على المستويين هما كالآتي:¹

1- أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي (إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص البضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج)
- يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

2- أهميته بالنسبة للفرد:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب:

1- أهداف التدريب:

- تشمل أهداف التدريب على وجه العموم على مايلي:²
- اكتساب الفرد المعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه
 - تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد
 - تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء
 - المساهمة في معالجة أساليب إنقطاع العمل
 - توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة
 - الحد من الأخطاء والإستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات الى أقصى حد ممكن
 - مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المؤسسة التي يعمل بها

¹عباس مجد سهلية: غدارة الموارد البشرية (مدخل غستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن2006، ص187_ص188

²خالد مجد الزهراني أهداف التدريب والتنمية المهنية مجلة الثقافة التربوية. العدد16،02،ماي 2008 السعودية ص01

كما يهدف التدريب إلى:¹

- حماية العاملين في المنظمة في الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة الكفاءة وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف وسياسات المؤسسة.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة.

2- مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً لفهم دقيق وواضح للإحتياجات التدريبية
- **الهادفة:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم، الكيفية والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أنواع التنمية البشرية (المعارف، الاخلاق، القيم، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها
- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً أو مرونة التدريب ومواكبة التطور.²

المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة أهم أنواع البرامج التدريبية وهي:

تتعدد أنواع البرامج التدريبية وتختلف من كاتب إلى آخر ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها كالآتي:³

- التدريب من حيث الأهداف
- التدريب من حيث المكان والموقع
- التدريب من حيث التوقيت

¹ عطا الله تسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2014 ص27

² أيمن عبد الرحمان سليمان واقع تقييم البرامج التدريبية على الهيئات المحلية، ص17

³ حسن الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها، دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002 ص162

1- التدريب من حيث الأهداف: يمكن تصنيف التدريب من حيث الاهداف الى:

- تزويد المعلومات أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
 - التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى اداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله او تطويرها بصورة مستمرة.
 - تكوين اتجاهات: تنمية اتجاهات سلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله واهميته والاثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
 - التدريب للترقية: وذلك عن طريق اعداد الفرد اعدادا جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.
- ## 2- التدريب من حيث المكان والموقع: في هذا النوع من التدريب يستخدم المتدرب نفس المواد والادوات والآلات التي يستخدمها في عملية الفعلي بعد انتهاء التدريب في منطقة العمل العادية سواء كانت ورشة، أو معمل أثناء العمل ويتم التدريب في موقع العمل على المتدرب أن يراعي¹
- إعطاء فرصة حقيقية لتدريب العاملين مع إعطاء أفراد الأقل خبرة فرصة أداء العمل تحت إشراف أحد العاملين والمهارة.

- حسن إستغلال فترات عدم الضغط الإنتاجي في التدريب مع توضيح وشرح الجوانب الفنية الدقيقة.
- الحرص على إتباع سياسة الباب المفتوح لمقترحات العامل بشأن تحسين عمله
- المنافسة والفحص وتشجيع مقترحات العاملين تعتبر تدريبا اضافيا وتنمية العمال أنفسهم.
- يمكن تقسيم التدريب حسب المكان والموقع الذي يجري فيه الى قسمين كبيرين للتدريب:

● التدريب في اثناء العمل:(في مكان العمل)

● التدريب خارج العمل

3- التدريب في اثناء العمل:(في مكان العمل) يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية) التي تعني اساسا ان يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له اسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الاولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل اسلوب لأداء العمل، وآداب الاسلوب الوظيفي ويصنف التدريب من حيث المكان والموقع إلى:

● تدريب داخلي (داخل المنظمة)

● تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد او خارجه)

¹ حسن الطماني، مرجع سبق ذكره، ص163

هذا النوع من التدريب يسمى التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً أما كما أورده الطعاني في 2002 يبينان التدريب الخارجي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح أفقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يتلقى الأفراد توجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلاً عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية.¹

3- التدريب من حيث التوقيت:

- التدريب قبل التحاق بالعمل. يهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويسمى هذا النوع أيضاً بالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفية.

والتدريب قبل العمل لازم للفرد قبل بدء حياته العملية في العمل، حيث لا يمكن لأي خريج أن بحاجة الحياة العملية لاختلاف طبيعة الحياة الدراسية والحياة العملية بحيث سيلتحق به وذلك لتمهيد الطريق أمامه للدخول إلى العمل نفسه.

- التدريب في أثناء الخدمة. هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع المستوى الكفاءة لديهم، حيث يعد التدريب أثناء الخدمة أمر الجميع الفئات في المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 163

المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية وكذا طرقها والمشكلات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية

أولاً: مفهوم الإحتياجات التدريبية:

التعريف الأول: هي ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من:

- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.

- المعارف والمهارات السلوكية.

- المعارف والمعارف الفنية.¹

التعريف الثاني: هي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظراً للقصور المسجل في أدائهم، وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".²

التعريف الثالث: يتعلق تعريف الإحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل؛ وتعتبر الإحتياجات التدريبية متجددة مستمرة فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة اي موقف تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثه، وخلال تحديد الإحتياجات التدريبية يتم مايلي:

تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء الإنتاجي—

تحليل من هم في حاجة الى التدريب، لتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.³

التعريف الرابع: تتمثل في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك، كما أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تتطلب تحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الافراد.⁴

● مؤهلاتهم وخبراتهم.

● تقييم مدى ملائمتهم ومنه فان تحديد الإحتياجات التدريبية هي المرحلة الاولى لأي عملية تدريبية يتم من خلالها تحديد اي من الافراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة الى التدريب.

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006، ص93

² Jean-Marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines. Ed. vuibert.paris.2001.p29

³ جاري ديسلر، ترجمة مُجد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص266

⁴ مجدي عبد الله شرارة الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بدون ذكر الناشر، ص166

ثانيا: أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

إنطلاق من مبدأ نجاح أي برنامج يقاس مدى قدرته على تلبية إحتياجات التدريبيه لدى الأفراد وإشباعها فلا شك أن تحديد الإحتياجات عملية هامة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبيه وذلك للأسباب التالية:¹

- 2- تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبيه الخطوة الاولى والاساسية التي تنطلق منها العملية التدريبيه.
- 3- تؤدي إلى الأداء المناسب.
- 4- تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- 5- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الإحتياجات التدريبيه حاضرا أو مستقبلا.

6- كما أن أهمية تحديد الإحتياجات التدريبيه تعود إلى:²

- إن تحديد الإحتياجات التدريبيه يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم يوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- تؤدي عملية تحديد إحتياجات التدريبيه إلى تخفيض النفقات والتقليل من الأهدار.
- إن فرصة لتزقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد.

المطلب الثاني: طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

من خلال هذا المطلب سنقدم أهم الطرق المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبيه، هذه الطرق متمثلة في الآتي:³

الطريقة الأولى هي تحليل النظم وهي تجيب عن سؤال مهم هو. أين تقع الحاجة إلى التدريب (في أي إدارة أو فرع أو قسم)، وبالتالي هي تحليل العمل وذلك للإجابة عن سؤال مهم آخر هو. ما نوع التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، إتجاهات) وماهر العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب واما الطريقة الثالثة. فهو تحليل الفرد الذي تجيب بدورها عن سؤال مهم: الذي يحتاج إليه التدريب وسنوضح هذه الطرق بشيء من التفصيل.

كما أن أهمية تحديد الإحتياجات التدريبيه تعود إلى:

1- تحليل التنظيم:

¹ حسن الطماني، التدريب الإداري المعاصر ص 164

² نفس المرجع ص 164

³ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب دار النشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 99

ويهدف الى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقديم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. أي ان مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر الآتية: أهداف المنظمة وبناءها التنظيمي وسياستها ولوائحها وهيكلها الوظيفي وخصائص القوى العاملة بها ودرجات الكفاءة (إستغلال الموارد المتاحة) والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة) والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى كالحوافز والأجور والإتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء والتنافس والثقة والمسؤولية وأخيرا نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.

وتتكون المنظمة في حد ذاتها من مجموعة من الدارات المركزية والفرعية التي تشكل معا الهيكل التنظيمي ومن خلال التحليل التنظيمي يمكن ان نتعرف على اهم الاحتياجات التدريبية. الخاصة بالمنظمة وبكل ادارة على حدة وذلك من خلال تحديد الأمور التالية:¹

2- تحليل أهداف المنظمة:

فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تحدد فعالية المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي وضعت سابقا ومقدار البعد عن هذه الأهداف والإحتياج التدريبي من عدمه.

3- تحليل الخريطة التنظيمية:

وذلك بهدف التعرف على ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الأقسام والإدارات والوحدات التي تتكون منها الخريطة ومدى توزيع السلطات والمسؤوليات ودرجة التركيز والتفويض في السلطة. ومن الأمور الأخرى التي تؤخذ بعين الإعتبار تحليل المقومات التنظيمية ودراسة تطوير القوى العاملة وتحليل معدلات الكفاءات وتحليل المناخ التنظيمي وتحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة.

4- تحليل العمل:

ويهدف إلى تحليل وتحديد نوع المهارات والمعلومات واتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد وهذه المتطلبات، وتحليل مجموعة من العناصر هي التوصيف الوظيفي المعمول به ويتم ذلك بدراسة ومواصفات شاغل الوظيفة وأهداف المنظمة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

¹ نفس المرجع ص164

وتتمثل ايضا بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من انماط الاداء وبما يتلاءم مع متغيرات البيئة ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النظر الى النقاط التالية..

_المستوى التدريبي.

_المستوى الفعلي لشاغل الوظيفة.

_المسؤوليات.

_الجهد المطلوب بذله.

_ظروف ومكان العمل.

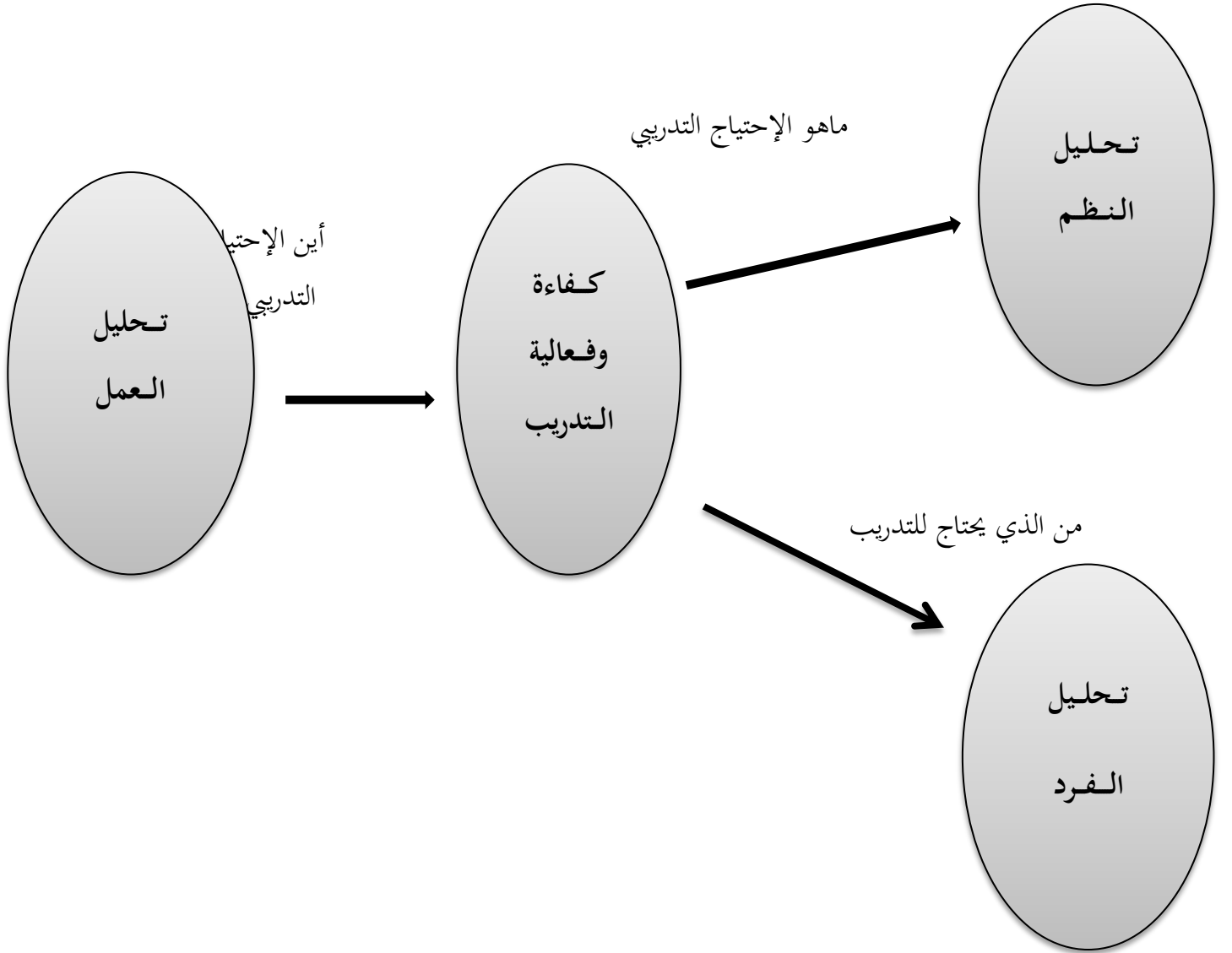
5- تحليل الفرد:

ويهدف الى التعرف على انواع المعلومات والمهارات والاتجاهات الازمة لشاغل الوظيفة لكي يطور. ادائه ويرفع انتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد مؤهلاته وخبراته ومهاراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل (اتجاهات ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في اشباعها وربما ذكائه بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة.¹ وكذلك الجوانب السلوكية للموظف بإعتباره عضوا في جماعة العدل أي علاقته مع الخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون. أما تحديد إحتياجات التدريبية فيقع على كامل إدارة التدريب لكن ذلك لا يتم من خلالها وحدها بل من خلال التعاون ايضا مع خبراء التنظيم الذين يقوم بتحديد إحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلي لأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف والقيام من خلال الرؤساء المباشرين أنفسهم ومن خلال الأفراد والعاملين بإستمزاج آرائهم والتعرف على إحتياجاتهم التدريبية.²

الشكل رقم (02-01): طرق تحديد الإحتياجات التدريبية

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره ص100

² بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره ص105



المصدر: بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب دار النشر والتوزيع عمان ص 105

المطلب الثالث: مشكلات ومعوقات التي تعرقل احتياجات التدريب

سنتعرف في هذا المطلب الى المشكلات التي تعرقل احتياجات التدريبية وهي:

1- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:¹

- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين ليس بمهاراتهم او سلوكهم الذي اكتسبوه.
- إستناد التدريب إلى غير المدربين وغير مهتمين.

¹ حسن أحمد الطماني، مرجع سبق ذكره ص 168

- 2- تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يتناقض وفنية وقدوم اشخاص جدد وترقيع اخرين وتزايد اعداد ذوي المؤهلات
- 3- عدم مقابلة التدريب للإحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد ان التدريب لم يوفر الإحتياجات وذلك لان الاحتياجات التي لم يتم تحديدها لم توضع على شكل اهداف تدريبية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقييم ناجح.
- 4- هناك قصور واضح في البيانات التي يستند اليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الاخذ بالأساليب الحديثة في جميع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص او مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.
- 5- حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع ويكون ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجري التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه، ودوافعه وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.
- 6- ضعف انتقال الاثر بحث يكون اضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك واداء الموظف وعلى ذلك نظرا بأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب للعاملين لديها وفق مناهج مدروسة، بغرض سير العملية التدريبية بشكل جيد، وهذه المراحل سوف نقوم بشرحها في المطالب التالية كما يلي:

المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات

من خلال هذا المطلب سنتعرف على المعلومات التي تحتاجها العملية التدريبية وذلك من خلال:¹

1- إذا كان الوقوف على الإحتياجات شرطاً مسبقاً لنجاح عملية تصميم البرنامج فإن عملية جمع وتحليل المعلومات التي تتعلق بالإحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الإحتياجات التدريبية ولهذا تعتبر هذه المرحلة من المراحل الإجرائية الخمسة عند التخطيط لتدريب عنصراً هاماً من عملية الإستبصار نحو تحديد الإحتياج والوقوف على المتضمنات والحقائق المرتبطة بموضوع الإحتياجات التدريبية ومن هذه المتضمنات والحقائق ما يلي:

- معلومات عن شجرة التنظيم داخل المنظمة (انتاجية، خدماتية)
- معلومات عن الموارد البشرية والمادة (الخبرات، المؤهلات، القدرات، المهارات والسلوك).
- معلومات عن سياسة المنظمة اتجاه وضع تحقيق الاهداف.
- معلومات عن اسلوب المنظمة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل
- معلومات عن الواجبات والمهام والانشطة الاساسية للمنظمة وكيفية ممارستها والوقوف على مدى الفجوة بين ماهو موجود كتوظيف وظيفي وبين ماهو محقق بالفعل.
- معلومات عن النشاط التسويقي لهذه المنظمة.
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود، تعاطف خوف، تجاهل)
- معلومات عن مستوى انضباط العاملين بالمنظمة (جزاء غياب، حسابات)
- معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات اتجاه المستقبل ومدى فعاليتها في تحقيق النمو للمنظمة (قابلية النظام لاستحداث وظائف جديدة، أو تعديل بعض الاختصاصات والواجبات والأهداف في ضوء متغيرات السوق.
- معلومات عن مدى فعالية اللجان التي تتعقد وعدد مرات انعقادها
- معلومات عن موضوعية كتابة تقارير الكفاءة السنوي.
- معلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.²

¹ بن عنتر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2010 ص 39

² بن عنتر عبد الرحمان مرجع سبق ذكره، ص 41

- معلومات عن المناخ السائد للمنظمة (الجوائز، الاجور، الثقة، المسؤولية)
- معلومات عن معايير الجودة والرقابة عليها.
- معلومات عن مدى نجاح المنظمة بتقويم الأداء.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاط واقعي وهادفاً، يوفر الكثير من الجهد والنفقات، وما لا شك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين الأفراد الجدد يلزم تدريبهم ومواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم، مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على ان التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى في جميع المستويات الادارية.¹

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها " الفجوة بين مستوى الاداء المتوقع للأفراد ومستوى ادائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية، وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها.²

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الاسلوب التالي:

- 1- تحليل المنظمة: وذلك بتحديد أين سيتم التركيز.
 - 2- تحليل العمليات: وذلك من أجل دراسة ما يجب تعلمه للفرد حتى يصبح بإستطاعته تأدية عمله بكفاءة
 - 3- تحليل الافراد: وذلك من أجل تحديد ما يحتاج التدريب وهي المهارات والاتجاهات والمعارف التي يحتاج إليها أو يحتاج إلى تحسينها وإكتسابها.
- ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

- الخطط التوعوية للمنظمة في المستقبل: وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.³
- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف: وما توصلت اليه من تحديد المهام لكل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
- نتائج قياس وتقييم الأداء من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في اداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون اليه لعلاج هذا الضعف.

¹ أحمد نادر أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص267

² عمر محيرق مبروك، اساسيات تدريب الموارد البشرية الدار الجامعية، إسكندرية مصر 2003 ص164

³ مصطفى شاويش نجيب إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد الشروق للنشر والتوزيع عمان 2000 ص236

- أساليب العمل الجديدة المراد ادخالها للمنظمة.
- الوسائل والآلات والتقنيات الجديدة المراد ادخالها للمنظمة.
- آراء العاملين
- إجراء الاختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد الإحتياجات التدريبية.¹

ثانيا: تصميم البرامج التدريبية

1- تعريف البرنامج التدريبي:

- **التعريف الأول:** هو الأداة التي تربط الإحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في تدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الافراد والمنظمة.²

- **التعريف الثاني:** هي مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء³

ومنه فالبرنامج التدريبي هو مجموعة الخطوات والاجراءات التي يتم اعدادها ودراستها وتشكيلها في صورة برنامج موجه خصيصا لتدريب العاملين في المؤسسة وتمثل في:⁴

- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** الاتفاق على المهام والإحتياجات الأكثر أولوية على المستويات الثلاثة (المنظمة، الوظيفة والفرد)
- **تحديد الأهداف للبرامج التدريبية:** يساعد ذلك المتدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات والاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم والفاعل للأساليب التدريبية ووسائلها.
- **وضع محتوى البرامج التدريبية واعداد المواد التدريبية:** ويجب ان تكون البرامج متجددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها ونوعية التدريب، وتساعد على تطوير اداء المتدربين.
- **إختيار الأساليب التدريبية:** يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلاءم مع تصميم البرامج التدريبية.

¹ مصطفى شاويش نجيب، نفس المرجع السابق الذكر، ص 236

² خالد إبراهيم خليل فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة أقسام الأشعة في غزة، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة 2016 ص 17

³ خالد إبراهيم خليل، نفس المرجع، ص 17

⁴ نفس المرجع ص 17

● **اختيار المشاركين في البرنامج:** ويتم وضع شروط القبول في البرنامج، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

● **اختيار المدربين:** يجب إختيار المدربين بعناية، فالمدرّب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، من هنا نجد أهمية أن يكون المدربون على درجة عالية من المستوى العلمي الذي يناسب البرنامج التدريبي وأن يملكو الخبرة المتميزة في هذا المجال، مع القدرة على إيصال المعلومة للمتدربين بالأسلوب المناسب والذي يساعد على الفهم، وإن يتم اختيارهم بشكل عقلائي مع مراعاة ان يكون مستواهم العلمي اعلى من مستوى المتدربين بدرجة كبيرة.

● **تحديد المكان لانعقاد البرنامج التدريبي:** فوجود المكان المناسب لانعقاد برنامج التدريب الفني، الذي تتوفر فيه كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة له، والمؤهلة لتنفيذ تلك البرامج التدريبية، تعد عاملا مساعدا في بث الراحة النفسية لدى المتدربين، مما ينعكس إيجابا على مستوى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي وتحصيلهم.

● **إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية:** ويشمل على المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد ايام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظريا وعملي.

● **تحديد المهام المشتركة:** للوقوف على المهام العامة والمشاركة للوظائف المشمولة بالبرنامج التدريبي، مع المقارنة بين أوجه الشبه والاختلاف بينهما وبين غيرها من الوظائف الأدنى منها والأعلى منها، مما يجعل البرنامج مفيدا لكل شاغلي الوظائف المستهدفة

● **ميزانية البرنامج التدريبي:** تعتبر ميزانية التدريب من أهم المقومات التي تقوم عليها العملية التدريبية. ويجب أن يراعى في ميزانية التدريب اختلاف البرامج التدريبية محلية كانت أم خارجية، بتمويل كلي من الدولة أم جزئي، كما يجب أن يراعى فيها مدة البرنامج ان كان طويل المدى أم قصير.

المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية:

عملية التدريب تضم في ثلاثة مراحل كالآتي:¹

اولا: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي

يكون هذا التقييم باستطلاع آراء المتكونين أو المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها و تريبها و درجة تفصيلها أو باختصارها والمشكلات التي يعرضها كذلك من حيث الوسائل و الطرق التدريبية وفترة و مكان التدريب و مواعيده و ذلك حتى يحظى البرنامج بإقبال

¹ درة عبد البارى إبراهيم والصباغ زهير نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

أو يكون التقييم باستطلاع آراء رؤساء المتدربين ومرؤوسيههم في البرنامج التدريبي فالتحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية يأخذ حسبانه هذه الأشياء لأهميتها و فائدتها حيث ان الرؤساء يتعاملون مع المتدربين و يعرفون النقاط الايجابية و السلبية في معلوماهم و آرائهم و من ثم يتطلعون أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي.

ثانيا: التقييم اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

التقييم هنا يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبية وتتابع الجلسات البرنامج وفق للأهداف المحددة مسبقا في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تحقق هدفها الفكري في إطار الأهداف الكبيرة وأن مجهودات المدربين للوسائل والطرق المناسبة لإيصال المادة التدريبية ويتم التقييم بتوزيع عقبة كل جلسة تدريبية. قائمة يذكر فيها المتدرب ملاحظة تهم على سير هذه الجلسة

ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

إن أول من يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي تنفيذ برنامج تدريبي معين، هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الإحتياجات التدريبية وهذا ينعكس في تغير سلوك العامل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات..... الخ.

خلاصة:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا إستعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة إحتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مروراً بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

مؤسسة نفعال

تمهيد:

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل لدراسة تطبيقية على مستوى فرع مؤسسة نفضال لولاية تيارت وذلك من خلال تتبعنا للتدريب ودوره في تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة وقد إعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وهي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دينار جزائري. يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام، وتحقيق أقصى ربح ممكن.

تعد الهيكلية التي مست العديد من المؤسسات العمومية وفقا لمرسوم رقم 1010/81 الصادرة بتاريخ 06 افريل 1980 و الذي نص على انشاء مؤسسات، ففترعت عن شركة السوناطراك

Entreprise de Raffinage et Distribution les produit ERDP
Pétrolières

مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية.

عدل هذا المرسوم تحت رقم 189/87 الصادر بتاريخ 25 أوت 1984 والذي نص على مؤسستين:

1- نفتيك: NAFTEC: المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من "الجزائر، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، ارزيو، إدرار".

2- نפטال: NAFTAL المؤسسة الخاصة بتسويق وتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها 48 وحدة موزعة على كامل التراث الوطني، ومنها وحدة تيارت و 04 وحدات خاصة بالموانئ، كما أنها فرع 100 بالمائة من شركة سوناطراك.

P: بترول ، ن: نפט ، و هي مؤسسة اقتصادية SPA مؤسسة ذات أسهم و فروعها هي:

1- غاز البترول المميع GPL ; Gaz pitrol liquafie

2- فرع التسويق Branche comersialisation

3- فرع الوقود Branche carburants

4- فرع الزيوت والشحوم Branche bitume

5- Aviation marine

اولا: التعريف بمؤسسة نפטال:

إن مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال هي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي مؤسسة ذات أسهم فهي تبيع الغاز وسيرغاز.

لها رأسمال موضوع في البنك قدره 15.650.000.000.00 دينار جزائري وفي حالة الإفلاس لا قدر الله تقوم الدولة ببيع أسهم. أما فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نפטال

بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نפטال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد شريك اجتماعي في مؤسسة نפטال بل هي مؤسسة مستقلة بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال من اجل الدفاع عن مصالحهم وتعرف بنقابة عمال نפטال وليست حرة. ومقر الاجتماعي هو كالتالي:

طريق الكثبان ص ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف 021381313.

المؤسسة الفرعية تيارت: شارع معروف احمد، تيارت

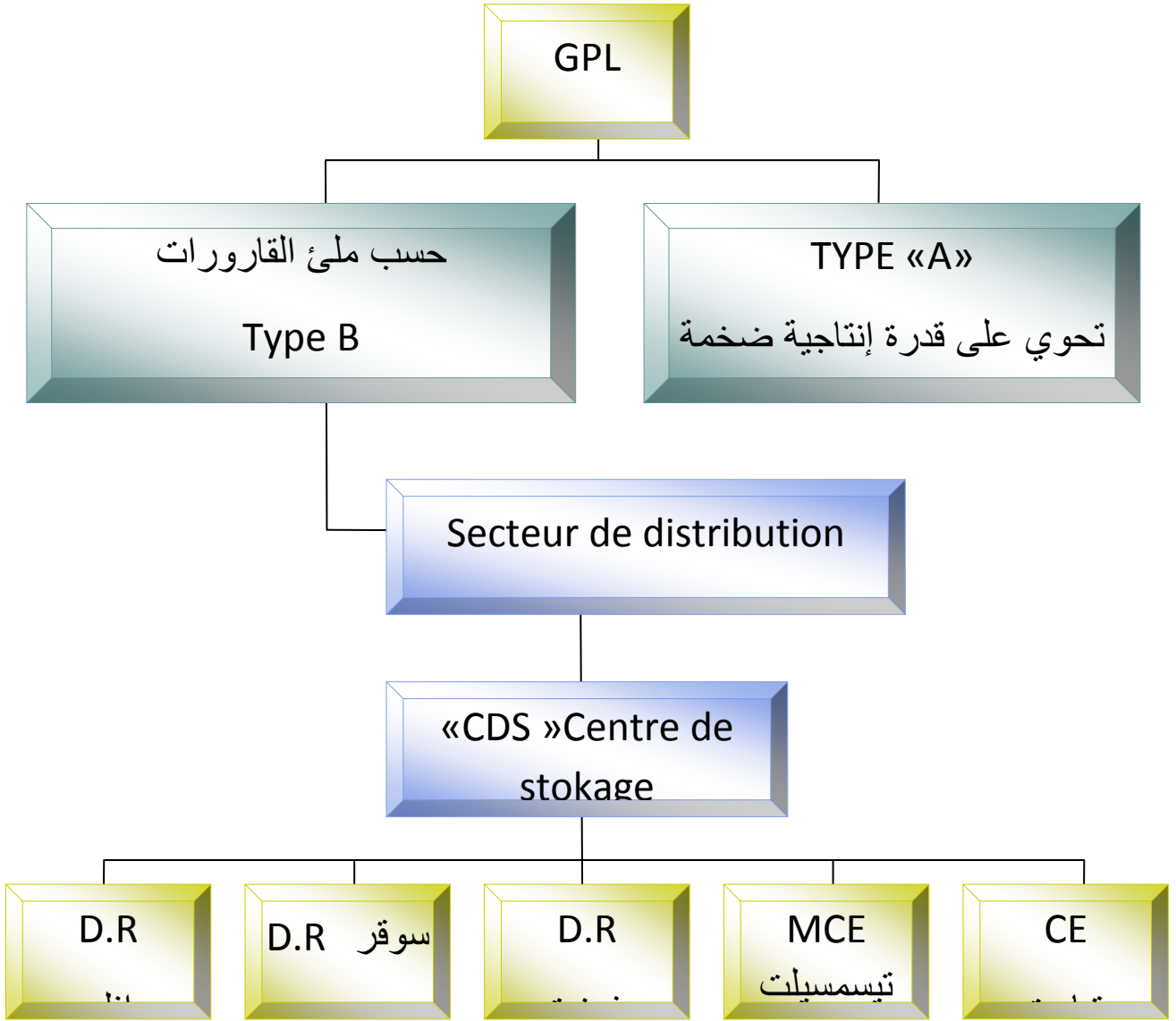
أما التمثيل الديمقراطي:

فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نפטال بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نפטال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة.

GPL مؤسسة غاز البترول المميع و هي مؤسسة مقاطعة الغاز و البترول المميع تيارت ، وتعد وحدة من وحدات توزيع وبيع المواد البترولية ، و أصبحت الوحدة تدعى بالمنطقة و تمثل التقسيم التالي:

1- وحدة توزيع الغاز والبترول المميع GPL وتضم مركزين في تيارت "زعرورة" والأخرى "تسمسيلات" علاوة عن ذلك فهي تحوي على عدة مستودعات تابعة لها اقليميا "فرندة، افلو، سوقر

الشكل رقم (03-01): وحدة توزيع الغاز والبتروال المميع GPL



مصدر : وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

2- وحدة توزيع الوقود والبنزين والمطاط «CLP»

Carburant; Lubrifiant; Pneumatique.

المطلب الثاني: نشاط مؤسسة نفضال

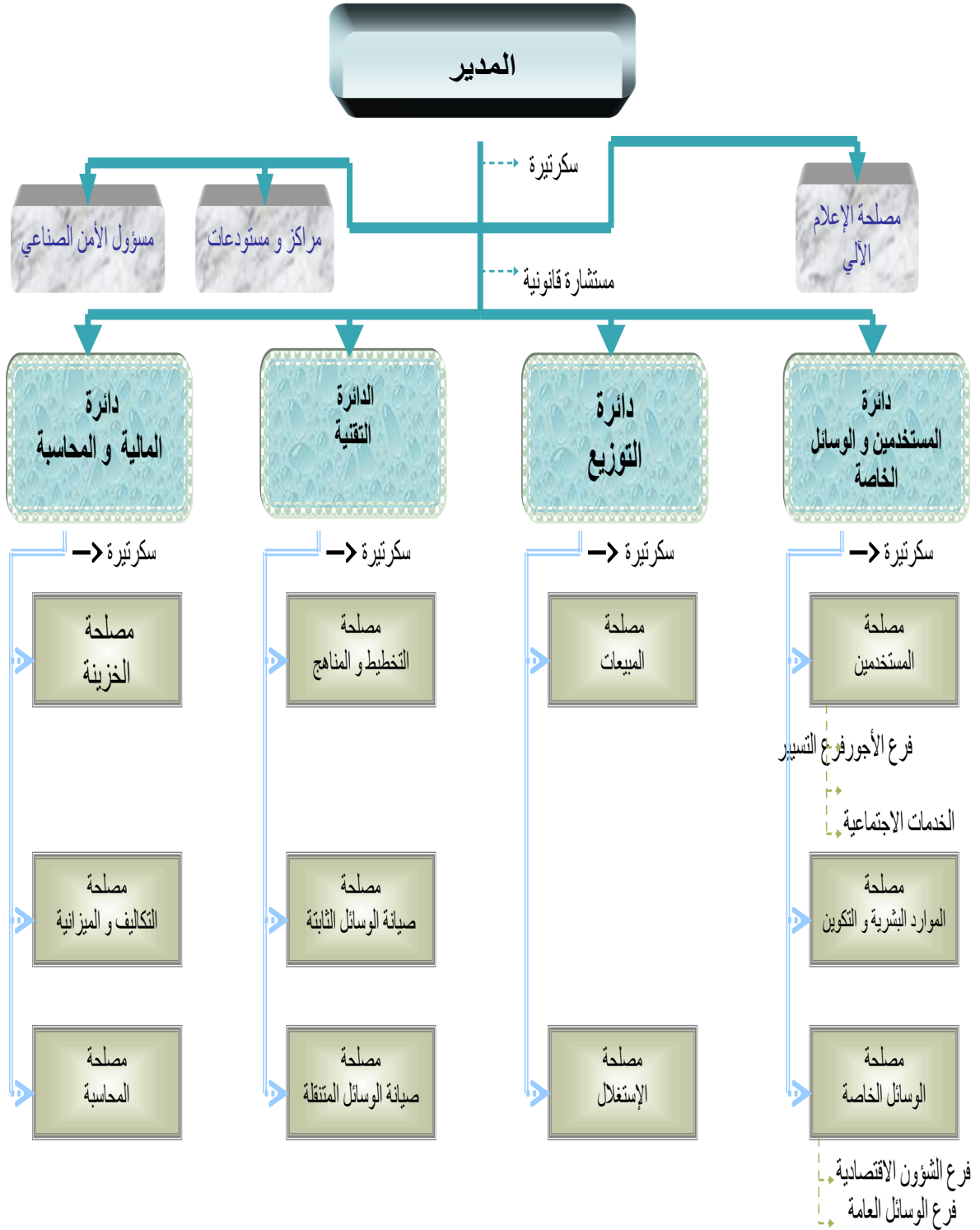
تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال بنشاط اقتصادي وتجاري فهي مقاطعة الغاز والبتروال المميع GPL تيارت تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية و تتم هذه العملية بجلب البتروال المميع من المنطقة الصناعية ارزيو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها الى نوعين من الغاز:

1- سيرغاز: GPL/C الخاص بالسيارات.

2- قارورات الغاز التي تلي حاجات المواطن

مؤسسة نفعال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية وكذلك المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية الاستعمال قارورات الغاز واخذ الحذر الاحتياطات اللازمة عند الضرورة و كيفية الوقاية عند وقوع حدث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية لم يسبق لها وان شاركت فيها حتى يومنا هذا وهذا ما تأمله المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت
الشكل (02-03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت



مصدر : وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة نפטال تيارت، المعتمدين على أداة الدراسة من حيث بناءها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

لتتحقق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح مؤسسة نפטال تيارت، المقدر عددهم 30 موظف وموظفة .

ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي، يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها الواقع للوصول إلى ما يجب أن يكون عليه هذه الظاهرة .

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- المصدر الثاني: "ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"⁷³، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

⁷³ نجاح خليفات، "كيف نصل للطلاب الذي نريده"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 154.

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذا الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة العائلية، الفرضيات .)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

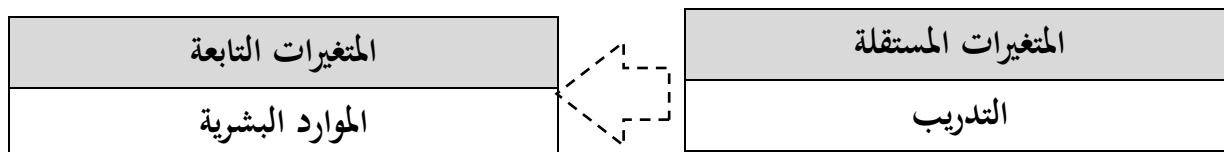
أ- المحور الأول: التدريب ويحتوي على 14 فقرات.

ب- المحور الثاني: الموارد البشرية ويحتوي على 07 فقرات.

ج- المحور الثالث: دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية. ويحتوي على 06 فقرات.

وليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحدد فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتماداً على دراسات سابقة.

الشكل رقم (03-03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاستفادة من حزمة إحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت في ما يلي:

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- **اختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- **الانحراف المعياري:** يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"⁷⁴، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان

⁷⁴ حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار الصفاء، الأردن، 2009، ص.232.

الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم "مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".

- **معامل ارتباط بيرسون:** يستخدم "لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة"⁷⁵.

- **تحليل الانحدار:** أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة. غير موافق محايد موافق موافق بشدة.)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (03-01): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

⁷⁵ نادر شعبان السواح، "الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.448.

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي: منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (03-02): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
1.33=	$\frac{1-5}{3}$	$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$	الممارسة/المستوى

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

1- ثبات أداة البحث:

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-03): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ-

ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	14	.978
المحور 02	07	.956
المحور 03	06	.964
المجموع	27	.989

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.989)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.5) و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

2- صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-04): الصدق التقاربي لمحورين

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: التدريب	الدلالة الإحصائية
الموارد البشرية	معامل بيرسون	.981**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	30	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معامل الارتباط كانت المحور الأول التدريب والمحور الثاني الموارد البشرية ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

3- اختبار التوزيع الطبيعي: من اجل القيام باختبار الفرضيات، تم ادراء اختبار كولجروف- سمرنوف، الذي يعتبر اختبار ضروريا لمعرفة ما اذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا وتحديد نوع الاختبارات التي يجب، هل هي اختبارات معلمية ام غير معلمية، حيث انه في معظم الاحيان تشترط الاختبارات المعلمية ان يكون توزيع البيانات، فيما يجب استخدام الاختبارات غير المعلمية اذا كانت البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-05): اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف- سمرنوف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
z	df	sig	
.642	30	.804	المحور الأول: التدريب
1.257	30	.085	المحور الثاني: الموارد البشرية

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS وملحق رقم 03

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور

تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة النفطال تيارت محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

1- تحليل البيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (03-06): جدول تحليل البيانات مجتمع العينة

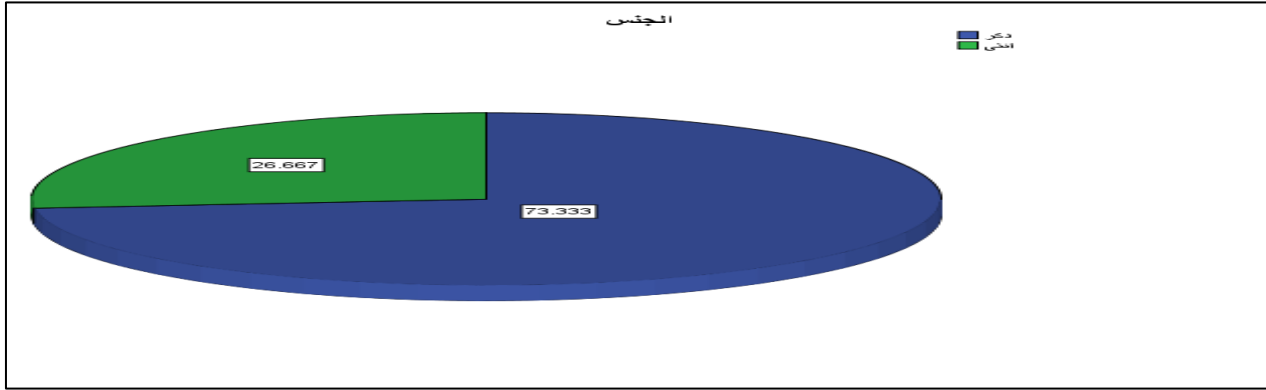
التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
22	73.3	الذكر	الجنس
8	26.7	الأثني	
9	30.0	من 25 الى 30	السن
6	20.0	من 30 الى 35	
10	33.3	من 35 الى 40	
5	16.7	اكثر من 40	
18	60.0	بكالوريا فأقل	المؤهل العلمي
5	16.7	ليسانس	
7	23.3	ماستر	
3	10.0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
15	50.0	من 5 إلى 15 سنة	
9	30.0	من 15 إلى 25	
3	10.0	من 25 فأكثر	
11	36.7	اعزب	الحالة العائلية
10	33.3	متزوج	
9	30.0	مطلق	

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 03

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 22 عاملاً يمثلون 73.30 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 08 منهم يمثلون نسبة 26.70 % هم إناث.

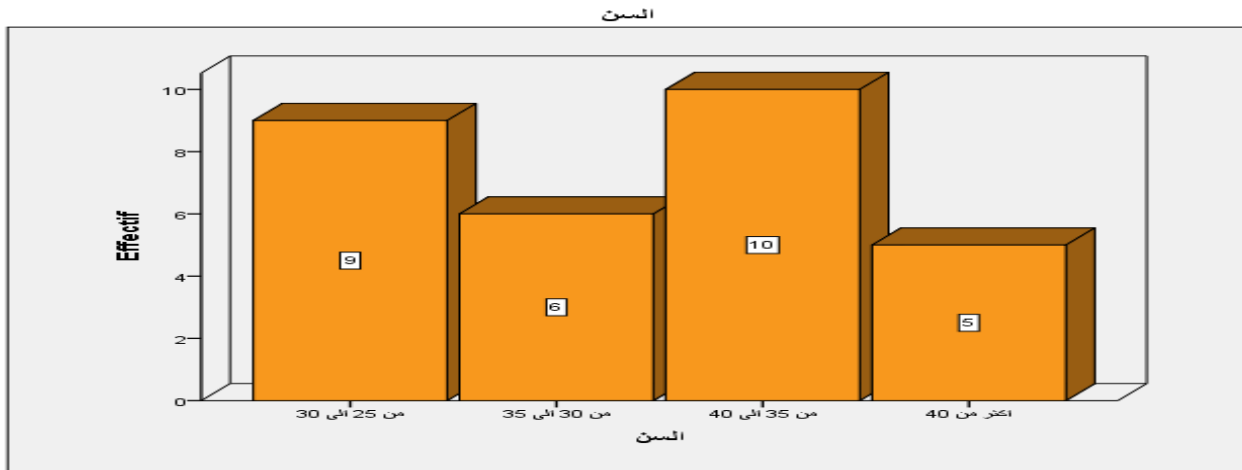
الشكل رقم: (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين المؤسسة يمثلون الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 33.30 %، ثم تأتي الفئة 25 إلى 30 سنة بنسبة 30.00 % وبعدها فئة 30 إلى 35 سنة بنسبة 20.00 % في الأخير تأتي فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 16.70 % الممثلة في الشكل التالي:

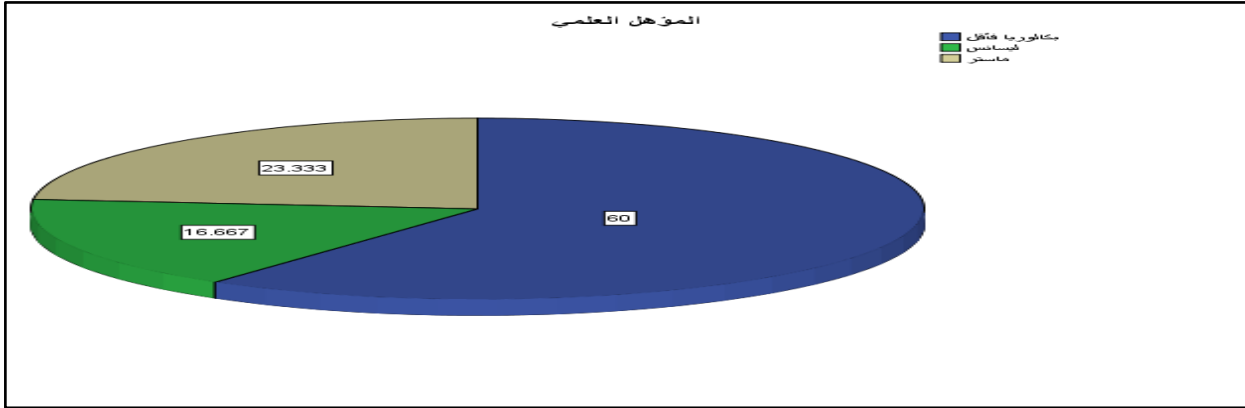
الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب مؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 60% بالنسبة للمؤهل أقل من البكالوريا و نسبة 23.30 % بالنسبة للمؤهل ماستر ثم تليهما فئة ليسانس بنسبة 16.70 %، حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

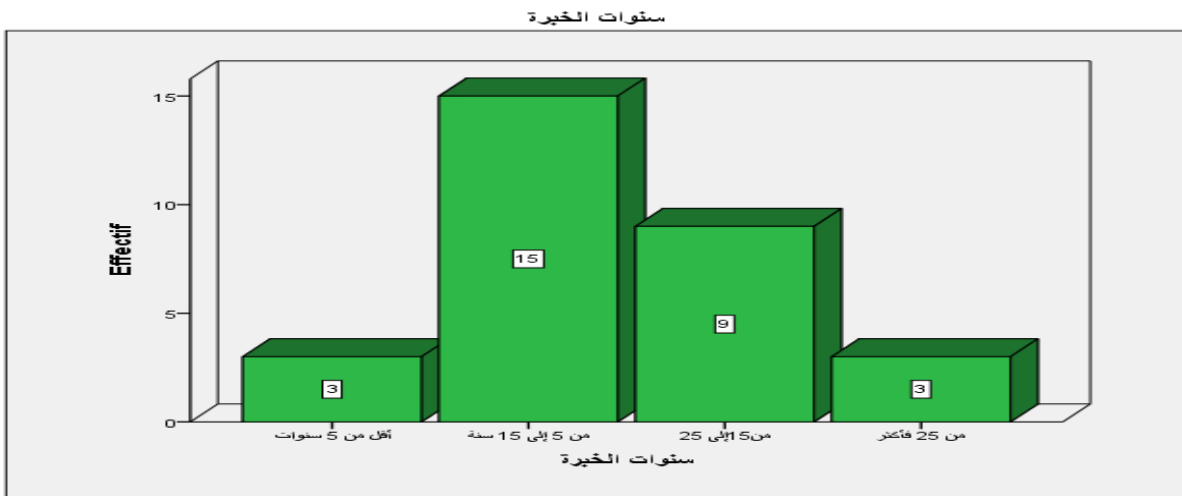
الشكل رقم: (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي:



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 05 الى 15 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 50%، ثم تلتها فئة اكثر من 15 الى 25 سنوات بنسبة 30% و في الأخير تأتي فئتين بالتساوي (اقل من 05 سنة و اكثر من 25 بنسبة 10% و 10% على التوالي مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة . حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

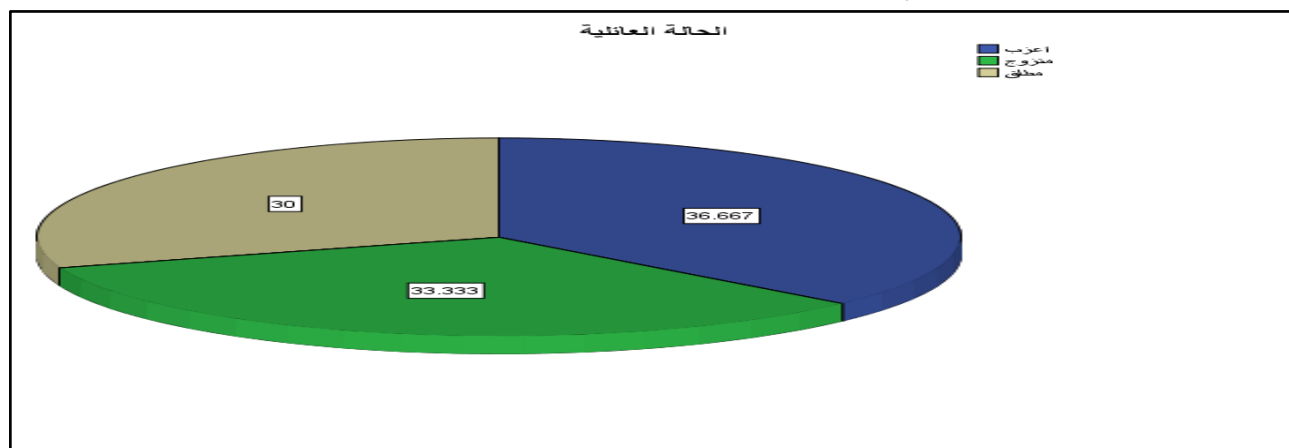
الشكل رقم: (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية: يتبين من خلال الجدول السابق أن 36.70% من أفراد العينة المدروسة عزاب، وتليها فئة المتزوجين بنسبة 33.30% وفي الأخير تأتي فئة مطلقين بنسبة 30%، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2- فرضيات : من اجل معرفة الدور الذي يساهم فيه التدريب ارتءينا الى وضع فرضيات نظرية من اجل اثبتات ذلك :

الجدول رقم (03-07):تحليل الفرضيات النظرية للدراسة:

الرقم	الفقرات	التكرار	النسبة
01	- هل يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارة وكفاءة المورد البشري؟	نعم	28
		لا	2
02	- يطور التدريب من سلوكيات المورد البشري في مؤسسة نفعال؟	نعم	27
		لا	3
03	- يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات على مستوى مؤسسة نفعال؟	نعم	28
		لا	2
04	- للتدريب دور كبير في تأهيل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.	نعم	27
		لا	3
الدرجة كلية			

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 04

يلاحظ من الجدول السابق ان اغلب الفرضيات المدروسة جاءت بنسبة مرتفعة وهذا ان دل على شيء إنما يدل على ان التدريب له دور فعال في تطوير وتنمية الموارد البشرية وفقا لوجهة نظر عمال المؤسسة نفعال

3- تحليل محاور مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

المحور الأول: التدريب.

الجدول رقم (03-08): تحليل محور الاول للتدريب:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد	1.7667	.67891	14	ضعيف
2	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	1.9000	.71197	11	ضعيف
3	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	1.8333	.64772	12	ضعيف
4	ترى أن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	2.4000	.89443	6	متوسط
5	تقوم المؤسسة بدراسة إحتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	2.5667	1.04000	2	متوسط
6	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	2.5000	.93772	3	متوسط
7	تعتقد إن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	2.1333	.86037	7	ضعيف
8	يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعامل	2.1333	.73030	8	ضعيف
9	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	2.6333	1.06620	1	متوسط
10	إستخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية	2.4333	1.04000	4	متوسط
11	يوجد تنوع وشمول في البرامج التدريبية المقدمة.	2.0000	.94686	9	متوسط
12	تتلقى تحفيزات مقابل التدريبات التي تقوم بها	2.4333	1.00630	5	متوسط
13	تملك رغبة قوية في إكتساب الخبرة وتطوير المهارات المهنية التي تملكها	1.9333	.73968	10	ضعيف
14	من خلال التدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك وضعفك.	1.8000	.76112	13	ضعيف
الدرجة كلية		2.17	0.86		

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التدريب أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (2.17) وانحراف معياري (0.86) وهذا يدل على أن مجال محور التدريب جاء بدرجة منخفضة.

المحور الثاني: الموارد البشرية

الجدول رقم (03-09): تحليل محور الثاني الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
15	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	1.8667	.68145	7	ضعيف
16	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	1.9667	.61495	5	ضعيف
17	يهيء التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	1.9333	.63968	6	ضعيف
18	تمكن الأفراد من تحقيق إحتياجاتهم الشخصية	2.3333	.80230	4	متوسط
19	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	2.3667	1.1290	2	متوسط
20	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير إحتياجات العامل)	2.4000	.89443	1	متوسط
21	يسعي نحو تنمية قدرات الإبتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة	2.3667	.80872	3	متوسط
الدرجة كلية		2.17	0.799		

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (2.17) و انحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن مجال محور الموارد البشرية جاء بدرجة منخفضة

المحور الثالث: دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (03-10): تحليل محور الثالث دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية:

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
ضعيف	4	.71840	2.0333	ينمي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة	22
ضعيف	1	.79438	2.3000	تقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم	23
ضعيف	3	.58329	2.0667	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة البحث عن الجديد	24
ضعيف	5	.66868	1.9667	تمنح المؤسسة للعمال فرص التدريب من أجل تحسين الأداء	25
ضعيف	2	.66176	2.1000	لتحقيق التنمية لا بد من الاعتماد التدريب	26
ضعيف	6	.58329	1.7333	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	27
		0.66	2.03	الدرجة كلية	

مصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية. أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (2.03) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال محور دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية. جاء بدرجة منخفضة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار التدريب واثره على الموارد البشرية ، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 : لا يوجد اثر بين المحور التدريب و محور الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد يوجد اثر بين المحور التدريب و محور الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (03-11): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.548	1	16.548	697.810	.000 ^b
الخطأ	.664	28	.024		
المجموع الكلي	17.212	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (03-12): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية

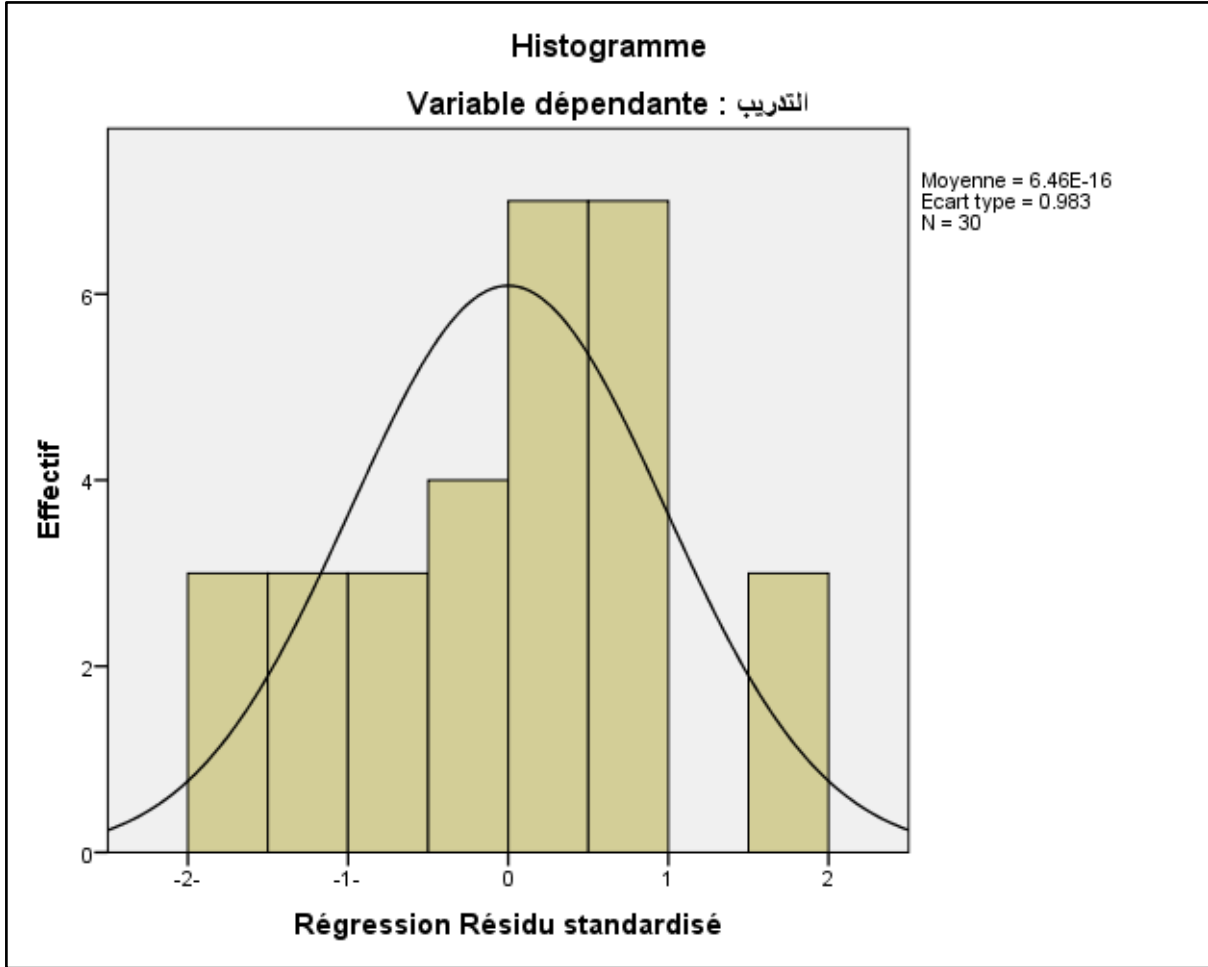
معامل التحديد R^2	$0.96 \leq 0.961$
معامل الارتباط R	0.981
تقدير النموذج	$Y = -0.097 + 1.044X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور الموارد البشرية ككل تبلغ قيمته (0.981) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.96) وهذا يعني أن 96% من التغيرات التي تحل على محور التدريب يفسرها محور الموارد البشرية والباقي 4% يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (697.810)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

الشكل رقم (03-09): العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية



مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 08

يظهر من خلال الشكل ان معظم نقاط الانتشار قريبة من مجال $(-2,2)$ هذا دليل على ان الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعا طبيعيا.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة **H1** ونرفض الفرضية الصفرية **H0**

التي تؤكد على وجود اثر بين محور التدريب و محور الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة نافتال تيارت.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول والثاني، حيث أخذنا في دراستنا حالة مؤسسة نافطال تيارت . أين قدمنا تعريف شامل للمؤسسة وتطرقنا الى نشاطها الاقتصادي ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح.

ودرسنا فيها الدور و الحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة حيث قدمنا دراسة لعينة من أفراد المؤسسة والتي اعتمدنا فيها على الإستبئانة التي تم توزيعها على العمال، كما حاولنا تحليل الإستبئانة للحصول على النتائج المطلوبة.

خاتمة

تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، و قد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالإعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة و التسيير و يعتمد على الكفاءات بحيث نجد أن التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر على أهداف إستراتيجيات المنظمة ففي ظل هذه التغيرات تظهر طرق و أساليب جديدة ، مما يؤدي إلى حاجة الفرد إلى تطوير مهاراته و معارفه في مجال العمل ،ومن هنا تظهر الحاجة للتدريب التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية مهارات وقدرات الأفراد.

من خلال كل ما سبق ذكره توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية
كما يلي:

1-النتائج النظرية:

- ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد ويؤدي إلى زيادة قدرتهم على التفكير المبدع وهذا ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام
- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل باستمرار حقيقي المورد البشري لإكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.
- يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة ويحسن الوظائف من حيث مكوناتها
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها بوضع البرامج المناسبة وإتخاذ القرارات اللازمة، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله

2-النتائج التطبيقية:

- من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات تمكنا من التوصل إلى الإستنتاجات الآتية:
- التي تؤكد على وجود اثر بين محور التدريب ومحور الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة نفعال تيارت.
 - وجود قناعة كبيرة بأن التدريب لو دور كبير في زيادة دافعية الموظفين على العمل.

● كما أن الموظفين بالمؤسسة لديهم قناعة بأن التدريب يحسن من مهاراتهم ومعارفهم وان أدائهم لمهامهم بعد التدريب قد تطور من خلال سرعتهم في إنجازها والتحكم في التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التسيير.

● أكدت آراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن صياغة أي برنامج تدريبي تكون وفق احتياجات كل الموظفين وتحقيق أهدافهم.

إقتراحات:

- في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي:
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لإكسابهم مهارات وخبرات لآراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة.
 - تمديد في فترة التدريب المعتمدة لتكون كافية لإكساب الموظف المعارف والمهارات اللازمة.
 - ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن من قبل المؤسسة لتلبية حاجات الموظفين والتجاوب مع الشكاوى المقدمة من طرفهم لكسب رضاهم بهدف تحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل.
 - تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والإستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في مجال التدريب وفي تصميم البرامج التدريبية
 - تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.

آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- دور الاتصال في تنشيط النظام التدريبي في المؤسسة.
- دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. مُجّد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، زمزم ناشرون، وموزعون، عمان، 2010،
2. نور دين حاروش، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011،
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي دار النهضة العربية الطبعة الأولى، بيروت، 2002،
4. زاهد مُجّد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع الطبعة الأولى، بيروت، 2011،
5. إشلوكشاندا، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان 2002،
6. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،
7. صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2008،
8. لعللى بوكمش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيعالأردن، 2011
9. ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية مكتبة عين الشمس، القاهرة 1971،
10. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195
11. عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية مصر 1998،
12. مُجّد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر 2009،
13. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987،
14. أحمد صقر عاشور، السلوك إنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005،
15. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
16. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن،
17. خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان الأردن، 2010،
18. توفيق مُجّد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999،
19. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار وائل للنشر، عمان الطبعة أولى 2005،
20. مجيد الكرخي: التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436م_2011م،
21. أغريب علي، قيرة إسماعيل وسلطانية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، مصر، 2007،

22. حسن أحمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقييمها دار الشروق والتوزيع الطبعة الأولى، 2002
23. السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب الطبعة الأولى، الأردن، 2009
24. عباس انس الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، الأردن 2011
25. عباس مُجَّد سهلية: غدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن 2006،
26. عطا الله تسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2014
27. أيمن عبد الرحمان سليمان واقع تقييم البرامج التدريبية على الهيئات المحلية،
28. حسن الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها، دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002
29. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006
30. جاري ديسلر، ترجمة مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2007،
31. مجدي عبد الله شرارة الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بدون ذكر الناشر، ص 166
32. حسن الطماني، التدريب الإداري المعاصر
33. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب دار النشر والتوزيع عمان، الأردن،
34. بن عنتر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2010
35. أحمد نادر أبو شيخة إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص 267
36. عمر محيرق مبروكة، اساسيات تدريب الموارد البشرية الدار الجامعية، إسكندرية مصر 2003
37. مصطفى شاويش نجيب إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد الشروق للنشر والتوزيع عمان 2000
كتب باللغة الأجنبية:
38. Jean-Marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines. Ed. vuibert.paris.2001

مذكرات وملتقيات:

39. عبد الرحيم ناصر، إدارة الموارد البشرية بإستخدام نظم المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرار، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 2015، 3_2016،
40. درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008
41. خالد إبراهيم خليل فعالية البرامج التدرية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة أقسام الأشعة في غزة، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة 2016
42. خالد مُجّد الزهراني أهداف التدريب والتنمية المهنية مجلة الثقافة التربوية. العدد 02، 16، 2008 ماي 2008 السعودية
43. مدونة دفاتر DAFATER
44. امنة عمري: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات، لنيل شهادة ماستر_علم إجتماع_تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي. 2014_2015،
45. إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط 1994، 3،
46. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الإقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2014_2015،
47. أحلام قاسي مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الإجتماعية، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العقيد أكلي محند أو الحاج بالبوية 2011_2012،
48. عبد المليك مزهور، الداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم إنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، الجزائر،
49. الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، 2015،
50. عطا الله مُجّد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة تحديات ألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع 2015،

ملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير.

تخصص: إدارة اعمال

استمارة الاستبيان

اختي الكريمة... اخي الكريم.

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان "الدور و الحاجة لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة بمؤسسة نفعال تيارت ".قمنا بإعداد هذا الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن تتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أنتى

ذكر

الجنس:

السن: من 25 الى 30 من 30 الى 35 من 35 الى 40

اكثر من 40

المستوى التعليمي:

ماجستير

ماستر

ليسانس

بكالوريا فأقل

من 15 إلى 25

من 5 إلى 15 سنة

الأقدمية: أقل من 5 سنوات

من 25 فأكثر

الحالة العائلية:

متزوج

أعزب

مطلق

الفرضيات:

لا	نعم	العبرة
		- هل يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارة وكفاءة المورد البشري؟
		- يطور التدريب من سلوكيات المورد البشري في مؤسسة نفعال؟
		- يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات على مستوى مؤسسة نفعال؟
		- للتدريب دور كبير في تأهيل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبرة	موافق بشدة.	موافق	محايد	غير موافق بشدة.	غير موافق
1	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد					
2	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع					
3	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد					
4	ترى أن أدائك لوظائفك يتم بسهولة					
5	تقوم المؤسسة بدراسة إحتياجات التدريب للموظف إعتمادا على نتائج الأداء					

					تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	6
					تعتقد إن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	7
					يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعامل	8
					يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	9
					إستخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية	10

					يوجد تنوع وشمول في البرامج التدريبية المقدمة.	11
					تتلقى تحفيزات مقابل التدريبات التي تقوم بها	12
					تملك رغبة قوية في إكتساب الخبرة وتطوير المهارات المهنية التي تملكها	13
					من خلال التدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك وضعفك.	14

المحور الثاني: الموارد البشرية

رقم	العبرة	موافق بشدة.	موافق	محايد	غير موافق بشدة.	غير موافق
15	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها					
16	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء					
17	يهيء التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة					

					للمؤسسة
					18 تمكن الأفراد من تحقيق إحتياجاتهم الشخصية
					19 تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية
					20 يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير إحتياجات العامل)
					21 يسعى نحو تنمية قدرات الإبتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة

المحور الثالث: دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة.	موافق	محايد	غير موافق بشدة.
22	ينمي شعور العاملين بالإنتماء والولاء للمنظمة				
23	تقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير إبتجاهاتهم				
24	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة البحث عن الجديد				
25	تمنح المؤسسة للعمال فرص التدريب من أجل تحسين الأداء				
26	لتحقيق التنمية لا بدى من الإعتماد التدريب				

					يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	27
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم (02): الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.989	27

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.978	14

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.964	6

الملحق رقم (04): تحليل البيانات مجتمع العينة

Statistiques

	الجنس	العلمي المؤهل

N	Valide	30	30
	Manquante	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	73.3	73.3
	انثى	8	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل بكالوريا	18	60.0	60.0
	ليسانس	5	16.7	76.7
	ماستر	7	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العائلية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	11	36.7	36.7
	متزوج	10	33.3	70.0

مطلق	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques

		السن
N	Valide	30
	Manquante	0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 الى 25 من	9	30.0	30.0	30.0
35 الى 30 من	6	20.0	20.0	50.0
Valide 40 الى 35 من	10	33.3	33.3	83.3
40 من اكثر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	3	10.0	10.0	10.0
سنة 15 إلى 5 من	15	50.0	50.0	60.0
Valide 25 إلى 15 من	9	30.0	30.0	90.0
فأكثر 25 من	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (04): تحليل الفرضيات مجتمع الدراسة

Statistiques

	التدريب يؤثر هل - تطوير في كبير بشكل المورد وكفاءة مهارة البشري؟	من التدريب يطور - المورد سلوكيات مؤسسة في البشري نفعال؟	في التدريب يساهم - الخدمات جودة تحسين مؤسسة مستوى على نفعال؟	كبير دور للتدريب - وتنمية تأهيل في البشرية الموارد بالم المنظمة
N	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1.0667	1.1000	1.0667	1.1000
Ecart-type	.25371	.30513	.25371	.30513

البشري؟ المورد وكفاءة مهارة تطوير في كبير بشكل التدريب يؤثر هل -

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	93.3	93.3	93.3
لا	2	6.7	6.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

نفضال؟ مؤسسة في البشري المورد سلوكيات من التدريب يطور -

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	90.0	90.0	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نفضال؟ مؤسسة مستوى على الخدمات جودة تحسين في التدريب يساهم -

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	93.3	93.3	93.3
لا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

بالمنظمة البشرية الموارد وتنمية تأهيل في كبير دور للتدريب -

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	90.0	90.0	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.7667	1.9000	1.8333	2.4000	2.5667	2.5000	2.1333
Ecart-type	.67891	.71197	.64772	.89443	1.04000	.93772	.86037

Statistiques

	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.1333	2.6333	2.4333	2.0000	2.4333	1.9333	1.8000
Ecart-type	.73030	1.06620	1.04000	.94686	1.00630	.73968	.76112

Statistiques

	15ف	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف	21ف
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.8667	1.9667	1.9333	2.3333	2.3667	2.4000	2.3667
Ecart-type	.68145	.61495	.63968	.80230	1.12903	.89443	.80872

Statistiques

	22ف	23ف	24ف	25ف	26ف	27ف
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

Moyenne	2.0333	2.3000	2.0667	1.9667	2.1000	1.7333
Ecart-type	.71840	.79438	.58329	.66868	.66176	.58329

Tableau de fréquences

ف1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
أوافق	18	60.0	60.0	93.3
Valide محايد	1	3.3	3.3	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
أوافق	18	60.0	60.0	86.7
Valide محايد	3	10.0	10.0	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	8	26.7	26.7	26.7
Valide أوافق	20	66.7	66.7	93.3

محايد	1	3.3	3.3	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
أوافق	20	66.7	66.7	73.3
Valide محايد	2	6.7	6.7	80.0
غير موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
أوافق	15	50.0	50.0	60.0
Valide محايد	5	16.7	16.7	76.7
غير موافق	6	20.0	20.0	96.7
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
أوافق	12	40.0	40.0	53.3
Validé محايد	9	30.0	30.0	83.3
غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
أوافق	14	46.7	46.7	70.0
Validé محايد	7	23.3	23.3	93.3
غير موافق	2	6.7	6.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

ف8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
أوافق	17	56.7	56.7	73.3
Valide محايد	7	23.3	23.3	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
أوافق	9	30.0	30.0	46.7
Valide محايد	8	26.7	26.7	73.3
غير موافق	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
Valide أوافق	16	53.3	53.3	66.7
محايد	4	13.3	13.3	80.0

غير موافق	5	16.7	16.7	96.7
.غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
.موافق بشدة	9	30.0	30.0	30.0
أوافق	16	53.3	53.3	83.3
Valide محايد	1	3.3	3.3	86.7
غير موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
.موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
أوافق	13	43.3	43.3	60.0
Valide محايد	6	20.0	20.0	80.0
غير موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide .موافق بشدة	9	30.0	30.0	30.0

أوافق	14	46.7	46.7	76.7
محايد	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
أوافق	15	50.0	50.0	86.7
Validه محايد	3	10.0	10.0	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	9	30.0	30.0	30.0
أوافق	16	53.3	53.3	83.3
Validه محايد	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0

أوافق	19	63.3	63.3	83.3
محايد	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
أوافق	21	70.0	70.0	90.0
Valide محايد	2	6.7	6.7	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
أوافق	17	56.7	56.7	66.7
Valide محايد	7	23.3	23.3	90.0
غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
أوافق	12	40.0	40.0	63.3
محايد	5	16.7	16.7	80.0
غير موافق	5	16.7	16.7	96.7
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
أوافق	16	53.3	53.3	63.3
محايد	8	26.7	26.7	90.0
غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
أوافق	18	60.0	60.0	66.7
محايد	8	26.7	26.7	93.3
غير موافق	1	3.3	3.3	96.7

غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
أوافق	18	60.0	60.0	80.0
Valide محايد	5	16.7	16.7	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
Valide أوافق	18	60.0	60.0	70.0
محايد	6	20.0	20.0	90.0

غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
أوافق	20	66.7	66.7	80.0
محايد	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
أوافق	17	56.7	56.7	80.0
محايد	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3

أوافق	20	66.7	66.7	80.0
محايد	5	16.7	16.7	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
أوافق	18	60.0	60.0	93.3
محايد	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): معامل الارتباط بين محور التدريب و محور الموارد البشرية

Corrélations

	التدريب	بشرية
Corrélacion de Pearson	1	.981**
التدريب Sig. (bilatérale)		.000
N	30	30
Corrélacion de Pearson	.981**	1
بشرية Sig. (bilatérale)	.000	
N	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التدريب	بشرية
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2.1762	2.1762
	Ecart-type	.77039	.72328
Différences les plus extrêmes	Absolue	.117	.230
	Positive	.117	.230
	Négative	-.074-	-.104-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.642	1.257
Signification asymptotique (bilatérale)		.804	.085

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر التدريب

على الموارد البشرية في المؤسسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بشرية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التدريب

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.981 ^a	.961	.960	.15399	1.160

a. Valeurs prédites : (constantes), بشرية

b. Variable dépendante : التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16.548	1	16.548	697.810	.000 ^b
1 Résidu	.664	28	.024		
Total	17.212	29			

a. Variable dépendante : التدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), بشرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-.097-	.091		-1.067-	.295
	بشرية	1.044	.040	.981	26.416	.000

a. Variable dépendante : التدريب

Statistiques des résidus^a

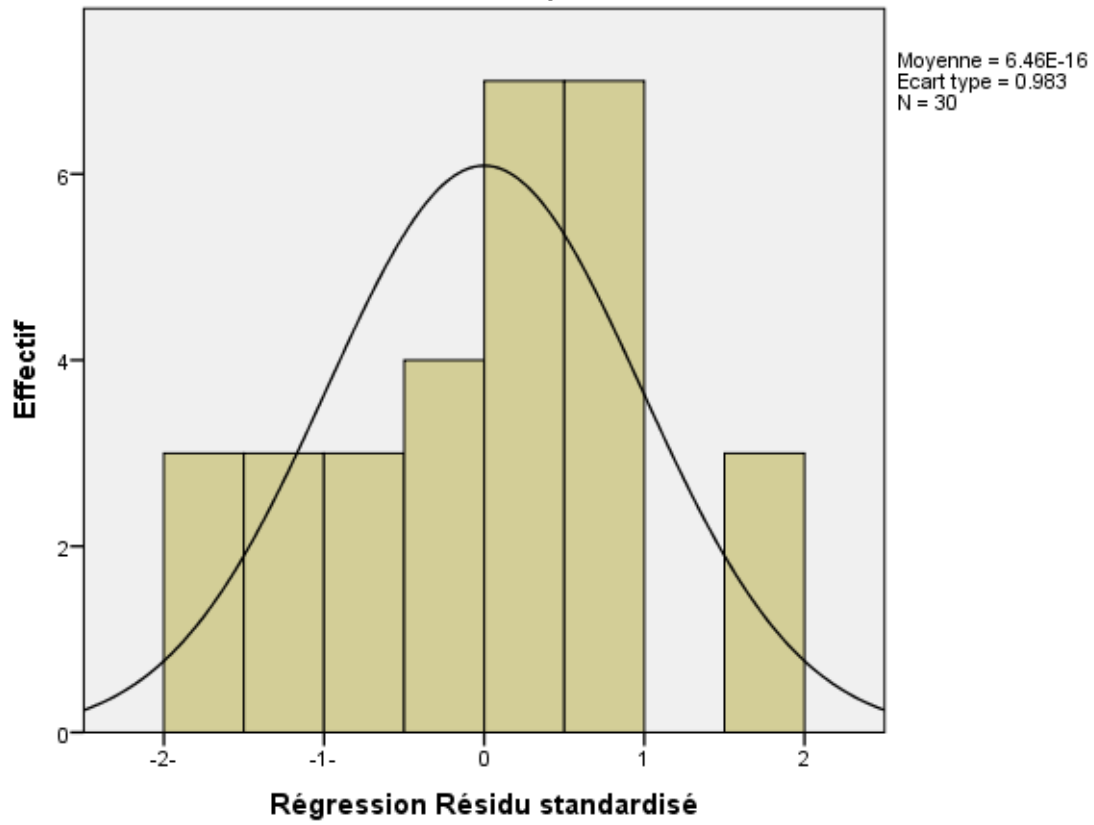
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	.9478	3.9318	2.1762	.75538	30
Résidu	-.27155-	.29354	.00000	.15131	30
Erreur Prévision	-1.626-	2.324	.000	1.000	30
Erreur Résidu	-1.763-	1.906	.000	.983	30

a. Variable dépendante : التدريب

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : التدریب



الملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن دور التدريب في تأهيل وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة نفطال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بولاية تيارت، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بنفطال والبالغ عددهم (40) موظفا وموظفة، حيث إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها $n= (30)$ موظفا وموظفة بنسبة (75%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع المعلومات بإستخدام الاستبانة، وتم معالجتها بواسطة برنامج SPSS للتأكد من صحة الفرضيات وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب يمثل استثمارا مربحا للمؤسسة في رأس مالها البشري باعتباره يكسبها المعارف والمهارات التي تعمل على تنمية وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، فهو بذلك يمثل الوسيلة الأكثر فعالية واستعمالا من طرف المؤسسة لتطوير وتنمية مواردها البشرية.

Abstract :

The study aimed to reveal the role of training in the rehabilitation and development of human resources Inside the Naftal Corporation, the National Company for Marketing and Distribution of Petroleum Products in the Wilayat of Tiaret. Where the study population consisted of all employees in Naftal, which numbered (40) male and female employees.

Where we used the descriptive analytical method in addition to the case study method to reach the results of the study The study was applied to a random sample of $(30) = n$ male and female employees

By (75%) of the study population. and The information was collected using a questionnaire. and It was processed by the SPSS program to verify the validity of the hypotheses.

Finally, the study concluded that training is a profitable investment for company in its human capital. Where she can gain skills and knowledge Which is working to develop and improve its current and future performance. It thus represents the most effective means used by the institution to develop and develop its human resources