الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قســـــم: علـــــوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمـــــال

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- المدية -

من إعـــداد الطالبين:

- حمـزة الطوهـــاري
- فارس العيفـــــاوي

تحت إشراف الأستاذة:

د/ بن زرقة ليلي

أعضاء اللجنة المناقشة	
سمية ولد شرشالي	رئيســـــــــا
ليلـــي بن زرقـــــة	مشرفا ومقررا
أمينة قنـــــــدوز	عضوا ممتحنـا

السنة الدراسية: 2020-2021

كلمة شكر

إن الشكر لله وحدة لا شريك له، ولرسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم على نعمته جزيل عطائه وبعونه لنا وبفضله قمنا بانجاز هذا العمـــــــل المتواضع وإخراجه إلي النور.

إننا نتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلي الدكتـــــــورة " ليلي بن زرقة " التي أشرفت على هذا العمل المتواضع من بدايته إلي نهايته، وكما نشكر كامل الأسرة العلمية بجامعة المدية، وخاصة الطاقم الإداري والعلمي لكلية العلوم الاقتصاديـــة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وأخص بالذكر قسم علـــــــوم التسيير (**LMD**) السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال، وإلي كل من ساهم معنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، وإلي كل من دعمنا ولم يبخل علينا ولو بالكلمـــــــة الطيبة والتشجيع.

وشكـــــرا

SbC 031 000 865

إهـــــــــــــداء

لي عظيم الشرف أن أقوم بإهداء عملي هذا المتواضع بعد تعب ومشقة، وها أنا ذا أختم بحث تخرجي لنيل شهادة الماستر إلي كل من ساهـــــــم في تربيتي وأوصلني إلي هذا المقام.

* إلي من وضع الله سبحانه وتعالي - الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز التي أفضلها على نفسي، ولم لا، فقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعـــادي على الدوام " والدتي الكريمة ".

* إلي أبي وجدتي رحمـــة الله عليهما، وإلي كل أخوالي وأعمامي، وكافة أفراد عائلتي المتكونة من المذكورين أدنـــاه:

* زوجتي الغالية " ن - إزياني" وبناتي " ريتاج، شيراز أبرار"

* أختي فتيحة التي أتمني لها الشفاء العاجـــــل من كل قلبي.

* وباقي إخوتي صحراوي، وبن سونة الذي أتمني النجاح والتوفيق في حياته العمليـــة بصفوف الجيش الشعبي الوطني.

* أخي الكبير محمد وزوجته وأولاده: إسلام، وسام وسندس، سيف الله وإحســـــــان.

* إلي كافة طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال واخص بالذكـــــــــر الأختين الكريمتين: ليندة ولد التركي وفلة بن خاوة.

* إلي كافة أصدقائي وأحبابي، وكل من يعرفني .

* إلي كل الأسرة التربوية والعلمية بجامعة المدية، وخاصة البروفيسور حكيم شبوطي.

*** حمزة الطوهاري***

Sbc 031 000 865

إهـــــــــــداء

وصلت رحتلي الجامعية إلي نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط.....الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسيـــة بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح – بفضله تعالي – مهداة إلي:

* وضع المولي سبحانه وتعالي- الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيـز لمن أفضلها على نفسي، ولم لا، فقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعـــادي على الدوام " أمي الحبيبة ".

* صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة الذي لم يبخل علي طيلة حياتـــــه، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي " أبي الحبيب ".

* من أعتمد عليها في صغيرة وكبيرة أختي حنان المحترمة.

* إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب في أصعـــــدة كثيرة أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون.

أهدي ثمرة جهدي إلي أساتذتي وأهل الفضل عليا الذين غمروني بالنصيحة والتوجيـــه والإرشاد.

إلي كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلي كل من أحبهم قلبي ونسيم قلمي.

*** فارس العيفاوي***

SbC 031 000 865

قائمـــــــــة الجـــــــــــداول

الرقـــم	العنـــوان	الصفحة
(3 – 1)	مقياس ليكـــارت (Likert Scale).	69
(3 – 2)	اختبار كالمجروف- سمير نوف (*K-S*) لتحقق من التوزيـــع الطبيعي لمتغيرات.	71
(3 – 3)	معامـــلات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير واقـــــع التدريب في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	73
(3 –4)	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	74
(3 – 5)	معاملات الارتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجـــة الكلية للاستبيان.	75
(3 – 6)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكليـــــــة للاستبيان.	76
(3 – 7)	توزيع أفراد العينة حسب متغيـــر الجنس.	77
(3 – 8)	توزيع أفراد العينة حسب الســـــــــــن.	78
(3 – 9)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	79
(3 – 10)	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهنـــي.	80
(3– 11)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدميـــــــــــة.	81
(3 – 12)	المتوسطـــــــات الحسابية والانحرافات المعياريـــة ودرجة الموافقة لأبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة.	82
(3 – 13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التخطيط للعملية التدريبية.	82
(3 – 14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبـــارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.	84
(3– 15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــــــــة لعبارات بعد الأساليب المستخدمة في التدريب.	85
(3 – 16)	المتوسطـــات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبـــارات بعد تقييم العملية التدريبية.	86
(3 – 17)	المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعـــــــاد متغير تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.	87
(3 – 18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــــة لبعد الملموسية.	88
(3– 19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإعتماديـــــة.	89
(3 – 20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــة لبعد الإستجابـــة.	90
(3 – 21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــة لبعد الأمـــــان.	91

(3 – 22)	يوضح نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعـــاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمـــــــــــة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفاءة المورد البشري.	92
(3 – 23)	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحـــادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير واقع التدريب في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية.	94
(3 – 24)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطوير كفاءة المـــــــورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية.	95

قائمـــــــة الأشكـــــــال

الرقـــم	العنـــوان	الصفحـــة
(1 -1)	الأهداف التدريبية حسب التقسيم الهرمـــــــــــــــــي.	13
(2 - 1)	البنية التمثيلية لكفاءة المنظمـــــــــــــــــــــــة.	40
(2 - 2)	أبعاد الكفاءات الثلاثـــــــــــــــــــــــــة.	44
(2 - 3)	أساليب التدريب لتطويـــــــــــــــــر الكفاءات.	51
(3 - 1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمديـــــــــــــة.	61
(3 - 2)	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمديــة.	64
(3 - 3)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغيـــــــــــــــر الجنس.	77
(3 - 4)	توزيع أفراد العينة حسب الســـــــــــــــــــن.	78
(3 - 5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمـــــــــــي.	79
(3 - 6)	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهنــــــــــــي.	80
(3 - 7)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدميـــــــــــــــــة.	81

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلي محاولة معرفة دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشـري بمؤسسة سونلغاز، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لعملية التدريب وكذا كفـــــــــاءة المورد البشري، وأما المنهج التحليلي في دراسة واقع التدريب داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية، وقد توصلنـــا إلي أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب الاعتماد بشكل دائـــــم ومستمر على تحسين مستوى كفاءة مواردها البشريـــــة وفق المتطلبات العصريــة والتكنولوجيا، ويتم هذا بتبني إستراتيجية التدريب وتوفير كافـــــة المتطلبات لإنجاحها، يساهم في الرفع من الإنتاجية والأداء والخدمـة المقدمة ويقلل من المخاطر المحتمل التعرض لها، بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية والرفــع من الخبرات العلميــة والعمليــة وزيادة ثقة العاملين من الناحية النظرية، وبالنظر إلي واقـع التدريب في مؤسسة سونلغاز بالمديــة مزالت العملية التدريبية بحاجة إلي إعادة النظر في الاحتياجات الضروريــة للموارد البشرية وكذا بحاجة إلي تخصيص ميزانية معتبرة لاسيما في مجال التدريب بغية الرفع من كفــاءات ومهارات العاملين فيها.

- لا يمكن الزيادة في كفاءة المورد البشري بدون العملية التدريبية -

المقدمـــــــــة

تشهد المنظمات عدة تغيرات وتحولات تقنية وتكنولوجيا معاصـرة ومتزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن العولمة، مما جعل المنظمات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العـــادي لمواجهة تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين أدائها والارتقاء بها لمستويات عاليـة تمكنها من مواجهة المنافسة ولضمان الاستمرارية والبقاء تطلب عليها توفير الإمكانيات والدعم للتعلم المستمر لإكسابهـا مهارات جديدة تمكنهم من مواجهة كل التحديات المستقبلية؛

يعد التدريب كأداة لتنمية أي منظمة في الوقت الحالـــي، فالتدريب وسيلة لتحقيق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهـــــــــــم بالشكل المتناسب مع مستجدات أعمالهـم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث بأن للتدريب دورًا أساسيا في نحو الثقافـة والحضـارة عامة وتبرر أهميته باعتبـــــاره أساس كل تعلـم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه؛

إن الإدارة التي تحسن استثمار وتوظيف الموارد البشريـــة المتاحة لها تتمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والنتائج، فالتدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهـــارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدّة كالانفجار المعرفـــــــــي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومـات من مجتمع آلي آخـــــر ومن حضـــارة إلى أخـرى، بحيث إذا ارتفعت الكفاءة للموارد البشرية نمت وربت كفاءة المنظمـــــة ككل ومن السهل بعد ذلك أن تتصور أن المجتمع ككل يمكن أن يثري ويتطور ويتقدم من التدريب منا يؤدى لنضوج الثـروة البشريـــة ورقيهـا وامتلاكها للمقومات اللازمـة لاستغلال الموارد المتاحـــــة وتنميتها ورفع إنتاجيتها ليتوصل المجتمـــع في المدى القصير، والبعدي لأهدافها المتنوعـة التي يضمنها هدف كبير، ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفـراد المجتمع.

إشكالية البحث:

تسعى المنظمات إلى تحسين وتطوير كفاءة المـوارد البشرية وهذا تلبية لرغباتهـم وتوقعاتهم من جهة، وكذا تحقيق أهدافها المسطرة من جهة أخري، مما أدى إلى اتخاذ قـرارات قادرة على تطوير وتحسين الأداء البشري من خلال البرامج التدريبية.

وبناءا على ما تقدم، فإن مشكلة البحث تكمن في السعـــي للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة التدريب في تطوير كفاءة المـورد البشري؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز- المدية-؟

ونستنتج من التساؤل الرئيسي المطروح التساؤلات الفرعيـــــة الآتية:

- ما هو مفهـــوم التدريب؟
- ما المقصود بكفاءة المورد البشري؟
- ما هي أهمية التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري بمؤسسة سونلغاز- المدية-؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائيـــــة لأبعاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفـاءة المورد البشري عند مستوى (α= 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في واقع التدريب في المؤسسـة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدميـــة) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المـــــــورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصيـــــــة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

فرضيات البحث:

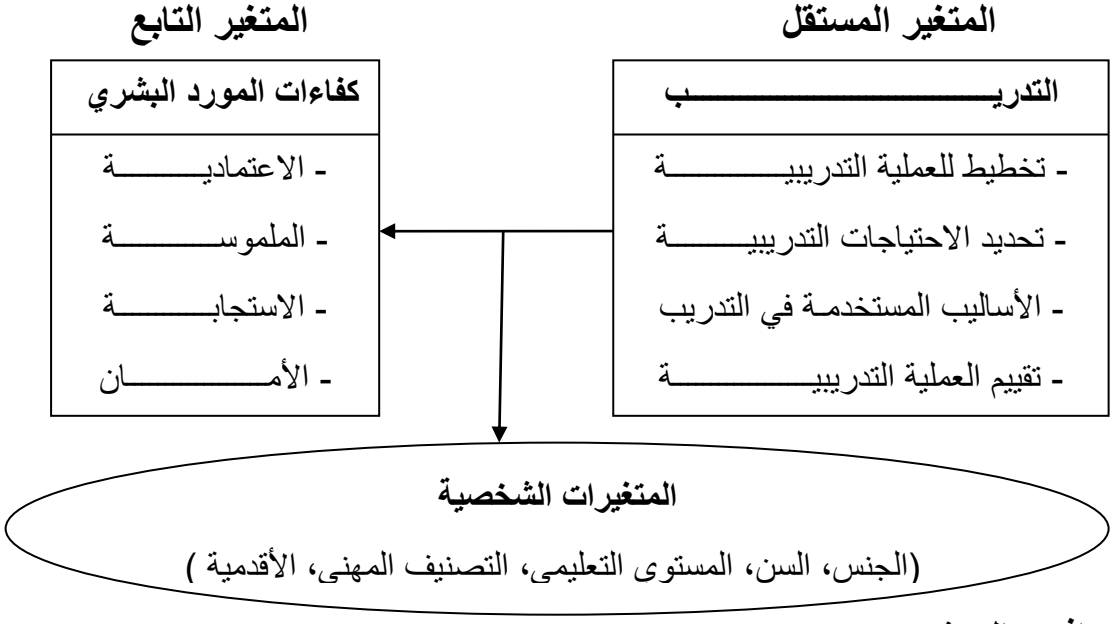
كإجابات قبلية على الأسئلة الفرعية، نقترح الفرضيات الآتية:

- إن إستراتيجية التدريب هي مجموعة من الأنشطة التي تستهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعـــــة من السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لباء رأس مال بشري.
- تتمثل الكفاءات البشرية في قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابة الفعالة والناجحـــــــة لمتطلبات منصب العمل أو للمهنة التي يقوم بها؛
- كلما كانت عملية التدريب فعالـة كلما ساهمت في تطوير سلوك مهارات ومعارف المـــورد البشري وكذا في بلوغ منظمة سونلغاز بالمدية مستوى عالي من الكفاءة من خلال:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجـــــات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفـاءة المورد البشري عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في واقع التدريب في المؤسســة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدميـــة) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيـــــــة عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصيـــــــة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

نمـــــــوذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، لقد تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقـــل والتابع، إذا أن المتغير المستقل هو التدريب بأبعادها تخطيط للعمليـــــــة التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمـــــــة في التدريب تقييم العملية التدريبية، أما المتغير التابع فهو كفاءات المورد البشري بأبعادها الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان.



دوافـــع البحث:

ما دفعنا لاختيار موضوع هذا البحث هو:

- نوع التخصص الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال؛
- أهمية التدريب في تحسين وتطوير كفاءة الموارد البشرية بالنسبة للفرد والمنظمـــــات؛
- الميول والرغبة في الدراسة واكتساب بعض المعلومات؛
- الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع.

أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته وهذا بمعرفة الدور الذي يمارسه التدريب في تنمية وتطوير كفـــــاءة ومهارات الموارد البشريـة وتحقيق التميز والتحسين المستمر للخدمة التي تقدمها منظمة سونلغاز- فرع المديـــة -

- يستمد كذلك أهميته ميدانيا وهذا بتوضيح حاجة المنظمـــات المستمرة والمتزايدة للتدريب خاصة مع التطورات التكنولوجية المتسارعـة الحاصلة في ظل المنافسة الشديدة نظرا لمساهمته الكبيرة في تنميـــة وتطوير كفاءة ومعارف الموارد البشرية، مما يستدعي إجراء مجموعة من البحوث في هذا المجال.

المنهج وأدوات البحث:

قصد الإحاطة بجوانب إشكالية بحثنا لقد كان منهـج الدراسة عبارة عن خليط بين منهجين وهما:

* المنهج الوصفي: يتمثل في وصف المفاهيم الخاصة بالتدريب وكفـــــاءات المورد البشري، أما فيما يخص أدوات البحث فتتمثل في المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة ببحثنا؛

* المنهج التحليلي: يتمثل في تحليل العلاقة بين وظيفة التدريب وكفـــــاءات المورد البشري، من خلال تصميم استبيان وتحليله باستخدام اختبارات برنامج **spss.**

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة صعوبات والتي تمثلت في النقاط الآتية:

- التعاون المحدود للإدارة والموظفين في مؤسسة سونلغاز- فرع المدية-؛
- تخوف وإحجام العديد من الموظفين عن الإجابـــة عن أسئلة الاستبيان؛
- ضيق الوقت واكتظاظ البرنامج الدراسي بسبب جائحة كورونا (كوفيد **19**)؛
- التأخر في الرد بالإيجاب/السلب من طرف الإدارة الوصية على الموضوع لمباشرة عملية التحضير .

الدراسة السابقة:

- حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسيـــــة دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة - مذكرة ضمن متطلبـــات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريـــة وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، حيث هدفت هذه الدراسة إلى لفت الانتباه إلى أهميـــة التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية، وبالتالي امتلاك رأس المال البشري قد يكون سببا في تنمية المؤسسة ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مسؤوليـــة التدريب لا تعني فقط المدير، وإنما أيضا العامـــــل المتدرب نفسه وعلى المؤسسة اختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج ايجابية؛
- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة مذكـــــــــرة

ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلـــــوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبـــــراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها حيث تم توزيع 45 استبانة على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للبرامج التدريبية دور في تحسين الخدمات الصحية، بالإضافة لوجود بعض النقائص في إدارة النشاط التدريبي كتحديد الاحتياجـــــات التدريبية مثلا؛

- حياة بورنان ومسعودة سالمي، دور التدريب في تنمية كفاءات المورد البشري - دراسة حالة مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علـــــوم التسيير كلية العلـوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2019/2018، حيث وجهتا الباحثتين اهتمامهما بصورة مباشرة على تأثير التدريب علي المعرفة والمهارات، السلوك (أبعاء الكفاءة).

هيكل البحث:

لتغطية موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخـــــر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراســـة، وكذا فصل التطبيق الذي يشمل إسقاط المعلومات النظرية عمليا في مؤسسة سونلغاز- فرع المدية- حيث تطرقنا في المقدمـة إلي تقديم لمحة شاملة عن موضوع البحث من الجانب النظري والتطبيقي، فإن الفصل الأول الإطـــار المفاهيمي للتدريب إحتوي على مبحثين، ارتكزنا في المبحث الأول على ماهية التدريب مع الإشـــارة إلى طبيعة العلاقة بين التدريب وبعض المفاهيم المتشابهة، وتباين أهدافها وخصائصهـا بالنسبة للمنظمات ومختلف أنـواع التدريب ومبادئه،وأهم مكوناته، أما المبحث الثانـــي فسنتطرق فيه إلى طبيعة التدريب والتعرف على متطلبات التدريب الفعال، وكذا مبادئه وأهم أساليبه، معرفة ممارساته وأهم مسؤولياتـــه، وتصميم إستراتيجيـة التدريب ومراحلها الأساسية، وكذا مشكلات ومعوقات العملية الإدارية؛ وأما في الفصـــل الثاني الإطار المفاهيمي لكفاءات المورد البشري وما مدي مساهمة التدريب وأهم الأساليب المستخدمـة في تطويرهـا، وبخصوص الفصل الثالث سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحـــــدى المنظمات الناشطة وهي مؤسسة سونلغاز - فرع المدية - واشتمل ثلاثة مبحثين، نرتكـــز في المبحث الأول على تقديم عام لمنظمة سونلغاز، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجـــــراءات المنهجية للدراسة الميدانيـة وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض؛ وأخيرا خاتمة تتضمن الإجابـــــة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة الفرعية بالإضافـة لاختبار الفرضيات المقترحـــــــة، وجملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات المقدمـــة في هذا الخصوص.

الفصل الأول

الإطـــــــار المفاهيمـــــي للتدريب

تمهيـــد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمعقدة في سياق بيئتها سواء الداخلية منها أم الخارجية، التي قد تقف عائقا أمام تحقيق ثلاثة البقاء الاستمرار والنمو الأمـــر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات بالنظر لإدارة المواد البشريـــة من منظور استراتيجي اعتمادا على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات.

مما لا شك فيه أن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري، أصبح يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي وتأتي إستراتيجية التدريب في مقدمة القضايا التي اهتمت بها المدارس الفكرية لكونها الأساس في تزويد العاملين المهـــــارات اللازمة لأداء وظائفهم بأكمل وجه، وتبرر أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع، وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهيـــــــة التدريب، ويتضمن خمسة (05) مطالب.

- المبحث الثاني: طبيعـــــــة التدريب، ويتضمن خمسة (05) مطالب.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة هامـــة في إدارة الموارد البشرية، ومن أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية داخل منظمـــات العمل، وهذا ما سنتطرق إليـه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصه.

قبل التطرق لمفهوم التدريب يجب معرفة بعض المصطلحـات التي ترفق مصطلح التدريب (العمليـة التدريبية) لابد من التطرق إليها نذكر منها ما يلي:[1]

- التدريب: هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفـرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحالي والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها .

- المادة التدريبية: هي مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائــق ومفاهيم ونظريات وما إلي ذلك من أنواع المعرفـة فضلا على الاتجاهات والمهـــارات والقيم التي يراد توصيلهـا من المدرب إلي المتدرب .

- المدرب: هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلـوب المناسب مستخدمـــــــا الوسيلة إلي المتدرب أو مجموعة من المتدربين .

- المتدرب: يختلف عن التلميذ نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.

- التطويـر: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهـه.

- التعليـم: هو عملية يتم من خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة تشتمل على إجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة تساعد على أداء أنماط سلوكيـــــة محددة في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي أو الإصـلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضـوع أي إكساب الشخص المعرفة لتطوير سلوكياته [2].

أولا- تعريف التدريب: لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفـات الصادرة في هذا المجال وسنحاول استعراضها فيمايلي:

- حسب قاموس أكسفورد: التدريب هو نقل الشخص للمستوى أو المعيار المرغـوب من الكفاية سواءا

[1] حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية** ، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمـــان، الأردن، 2013 ص ص 23 و24.

[2] هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري المفاهيم والأساليب**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمـــان، الأردن 2013 ص 69.

بالتعليم أو بالممارسة، أو هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف لإحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفـرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها[3].

- حسب منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو): التدريب هو رفع كفـــاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر[4].

- التدريب هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبوات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما[5].

- التدريب هو عملية تغير في نمط التفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكـــل الفعلية التيّ تواجه العمل[6].

ومما سبق ذكره يمكن وضع تعريف شامل التدريب:

- التدريب هو نشاط إنساني وعملية إداريـة ديناميكية مستمرة تهدف لإحداث تغييرات مقصودة في الفرد وهذا بتطوير الكفاءة والمهارة والمعرفة الجديدة والاتجاهات الايجابيـــــة ونبذ السلبية وزيادة الخبرة والاطلاع من أجل وصول الموظف والمؤسسة لمستويات أعلى من الكفاءة وإتقان العمل بالإنتاجيـــة والإبداع والتميز .

ثانيا- خصائص إستراتيجية التدريب: حتى تكون إستراتيجية التدريب عملية أساسيـــة في مجال تنمية الموارد البشرية لابد من وجود مجموعة الخصائص وهي كالأتي[7]:

أ- إستراتيجية التدريب نشاط رئسي مستمر: إن إستراتيجية التدريب ليست أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنها باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقـات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعين متطلبات شاغلها وهو نشاط رئسي مستمر من ناحيـة تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفـــة للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد؛

ب- إستراتيجية التدريب نظام متكامل: ذلك لكونها ليست نشاطا عشوائيا ولا تأتي من فراغ ولا تتجـــه إلى فراغ والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام **مثل** التكامـل في مداخلات التدريب

---

[3] حسن أحمد الطعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

[4] عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2011، ص 99.

[5] عليوة السيد، **تنمية مهارات مسئولي العاملين**، البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص52.

عبد السلام مخلوفي، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"التدريب الموجه بالأداء"** المتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصاديـــــة، جامعة ورقلة، 2004 ص163.[6]

[7] باسمة على حسن أبو سلمية، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونـــــروا الإقليمي بغزة** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلاميـــــــة بغزة فلسطين، 2007، ص17.

وتكامل في الأنشطة التدريبية، وأيضا تكامل في نتائج التدريب وعـــادة يهدف التدريب لتحقيق النتائج الآتية:

01- نتائج اقتصادية تتعلق بخفض الوقت وتحسين الجـودة؛

02- نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عاليـــــــــة من الفهم؛

03- نتائج بشرية تتعلق بكوادر مؤهلة وذات قدرات عالية؛

ج- إستراتيجية التدريب نشاط متغير ومتجدد: تتعامل مع متغيـــــرات ولا يجوز أن تجد في قوالب؛

د- إستراتيجية التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديها مقومات العمل الإداري.

المطلب الثاني: أهمية التدريب.

تكمن أهمية التدريب على ثلاثة مستويات والمتمثلة في الآتي[8]:

أولا- على مستوى المنظمة:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في التالي:

أ- زيادة الإنتاجية بواسطة تطوير الاطلاع والمعرفـــة، واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة؛

ب- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة؛

ج- تطوير برامج وإمكانيات المنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة؛

د- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستفسارات؛

و- تجديد وإثواء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

ثانيا- على مستوى الأفراد العاملين:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:

أ- تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها، وتطوير مهارات الاتصال؛

ب- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكل العمـــــــــــــــل؛

ج- تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطور والتميز والترفيه؛

د- تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تنتج عنها ضعف الأداء.

ثالثا- على مستوى تطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:

أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

ب- قبول الأفراد للتكيف مع التغييـــــــــــــــرات؛

[8] عبد الله حسين جوهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص109 و110.

ج- ترسيخ وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛

د- تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف ودوافع التدريب.

أولا- أهداف إستراتيجية التدريب:

يتمثل الهدف الأساسي من إستراتيجية التدريب هو إحداث تغييرات في سلوك، معارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء، ويشير الباحثون أن رسالة إستراتيجية التدريب تهدف لتحقيق الأهداف الآتية[9]:

أ- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛

ب- ترغيب العامل في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل، باعتبار إن زيادة إنتاجية مرهونة برغبته في أداء العمل؛

ج- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجية كما ونوعا، من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف، فهناك ضرورة ملحة لتقبل العامل أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفا وذا قيمة وفعالية.

ضف إلى ذلك[10]: (10)

* تحسين مستوى الجودة نتيجة التدريب المستمر والحثيث ليتحقق أداء أفضل في طريقة العمل، وكذلك تحقيق المعدلات المطلوبة، فهي تؤثر على تكلفة الإنتاج؛

* القضاء على شكاوي العملاء، ما دامت الجودة هي عنوان برنامج إستراتيجية التدريب؛

* زيادة فرص الانتقاء الوظيفي، فالتدريب يمنح العامل فرصة لتقنص مسؤوليات جديدة وإمكانية شغل وظائف جديدة نتيجة للتدريب الذي استفادة منه؛

* تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة والمجتمع، فتساهم إستراتيجية التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين اتجاه قضايا معينة؛

* غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخا جيدا من العمل؛

---

[9] عائدة عبد العزيز على نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في إدارة الوسطى دراسة حالة جامع ـــــة تعز** اليمن، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2008، ص 23 .

[10] جمال باش، **التدريب وعلاقته بأداء الصفحتين في مؤسسة الوطنية للتلفزيون** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، الجزائر 2012، ص ص 42 و43.

* رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل المهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء؛

* يعمل التدريب على إعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة، كما ينمي لدى القـــادة والمشرفين مهارات لتنفيذ سياسة المنظمة ومواجهة التحديات والضغوط الخارجية والتنافسية[11].

كما يمكن تصنيف أهداف التدريب إلي ثلاثة **(03)** مستويات أساسية كما يأتي[12]:

أ- المستوى الأول: الأهداف التدريبية العادية الروتينية.

تعد من أبسط المستويات، وتخاطب فيها الحاجات التقليدية العادة المتكـــررة والروتينية تتصل بالأداء المعتاد ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة وتحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة، وهنا لا نحتاج إلى جهـد ذهني كبير وإبداع من جانب مصمم البرنامج التدريبي؛

ب- المستوى الثاني: الأهداف التدريبية لحل المشكلات.

تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المنظمة، والناتجـة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمـل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الداء ويساعد تحقيقها في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحـاولة إيجاد حلول لها؛

ج- المستوى الثالث: الأهداف التدريبية الابتكاريه الإبداعية.

يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهـــداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المنظمة أي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المنظمة أو استجابة لمتطلبـــات البيئة أو التغيير ويتضمن هذا المستوى أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجيـة، وتحقيق نتائج غير عادية إبداعية أو ابتكاريه ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفـاءة والفعالية وآفاق لم يسبق التواصل إليها.

والشكل التالي يوضح الأهداف التدريبية حسب التقسيم الهرمي:

---

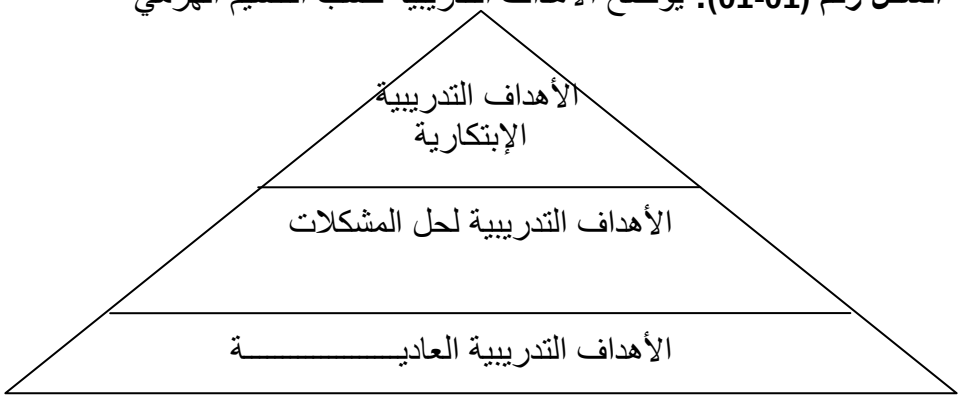
[11] ضياف زين الدين، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، (على الخط) متاح

http:// dspace. Univ- Biskra dz:8080/jspui/ bit Stream/123456789/5438/1/3/.pdf

تاريخ الإطلاع:2021/04/06

[12] أسامة محمود موسى، **واقع عملية التدريب من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطيـــن م .ع. م في قطاع غزة**، مذكـــرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007، ص 20.

الشكل رقم (01-01): يوضح الأهداف التدريبية حسب التقسيم الهرمي[13]



المصدر:محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر،2007 ص 169

يتضح لنا من الشكل رقم **(01)** بأن الأهداف التدريبية مرتبة حسب درجة الأهمية، حيث أن الأه ـداف الأكثر أهمية تظهر في قمة الهرم والأهداف التدريبية المخصصة لحل المشكلات تتوسط الهرم بينما تبقى الأهداف العادية للتدريب هي من تتربع على قاعدة الهرم.

ثانيا- دوافـع التدريب:

تظهر دوافع التدريب في النقاط التالية[14]:

أ- زيادة الإنتاجيـــــة: يكون بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليته للإنتاج؛

ب- الاقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التدريبية لخلق مردود أكثر من كلفتها، وهذا عن طريق رفـع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛

ج- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المنظمــة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتثمين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها، مما يؤدي لزيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛

د- توفير القوة الاحتياطية في المنظمة: تمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحـة في الأيدي العاملة فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛

و- التقليل في الإشـــــراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب لمزيـــــد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛

ه- تقليل من حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفـة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة

[13] - محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر،2007، ص 169

[14] فايز الخاطر، **إستراتجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010، ص ص 14 و15

ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعيـــة فيعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

المطلب الرابع: أنواع التدريب.

إن مع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغيير ولا يتم إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة وتنمية مواهبه وقدراته على اتخاذ القرار والشعـــــــور بالمسؤولية والتدريب يتخذ صورا وأنواعا مختلفة حسب قاعدة التصنيف الآتية:

أولا- من حيث الزمن التدريب: يتخذ شكلين رئيسيين وهما[15]:

أ- التدريب قبل الخدمة آو قبل الالتحاق بالعمـــــــل: يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد سليما من الناحية العلمية والعملية بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم؛

ب- التدريب أثناء الخدمـــة: يقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجيـــة بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العلمية، فالهدف الرئيسي من الخدمة هو صقل العامـــــــل وإحاطته بأحداث التطورات التي توجد في مجـال تخصصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريـق تحسين أساليب العمل. وهذا النوع من التدريب ينقسم إلى مايلي[16]:

01- **توجيه الموظف الجديد:** يهدف لتزويد الموظف الجديد بالمعلومـات الكاملة عن المنظمة وسياستها وتدريبه على كيفية أداء الوظيفة؛

02- **التدريب أثناء العمـل:** يهتم بتقديم المعلومات والتدريب للموظف الجديد على مستوى فردي بشكل مباشر في أداء أعمال وظيفته؛

03- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** يكون عندما تتقادم مهارات ومعارف الأفـراد ويظهر عند استخدام برامج تكنولوجية وأنظمة جديدة؛

04- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** يهدف إلى تدريب الموظف على الوظيفة الجديـــــدة والتي لها مهارات ومعارف جديدة خاصة بها ومطلوبة من أجل عملها؛

05- **التدريب للتهيئة للمعاش:** يتم في المنظمات الراقية لتهيئة كبار السن إلى الخـــروج على المعاش ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل آو الاستمتاع بالحياة أو السيطرة على الضغـــــــوط والتوترات التي سوف تواجهه.

إن التدريب أثناء الخدمة يختلف عن التدريب قبل الخدمة حيث إن التدريب أثناء الخدمة يشمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعلـيـم، بينما يهدف التدريب قبل الخدمة إلى

[15] فايز الخاطر، **مرجع سبق ذكره**، ص 16

[16] أسامة محمود موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 26

إعداد الفرد إعدادا كاملا لتولي مهام مهنية أو فنية.

ثانيا- من حيث مكان التدريب: يتخذ شكلين رئيسيين وهما:

أ- التدريب داخل المنظمـــــــة: يعني تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعـات في المنظمة التي ينسبون إليها، وعادة ما يقوم به إحدى المسؤولين في المنظمة، **مثل** رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكتسبوها خلال العمل في مجـــال معين بالتبادل فيما بينهم أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة؛

ب- التدريب خارج المنظمـــــة: يعني أن ينقطع العامل عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثنائها بدورة أو ببرنامج تدريبي في إحدى المراكـــز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

ثالثا- من حيث أهداف التدريب: هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمـــة وتعمل على تحقيقه وقد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي[17]:

أ- التدريب لتجديد المعلومـات: هو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم؛

ب- تدريب المهـــــارات: يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيـــادة فعاليتهم؛ [18]

ج- التدريب السلوكي أو تدريب الاتجاهات: يهدف لتغيير أنمـاط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم، والفرق بين تدريب الاتجاهات وتدريب المهارات أن النـــوع الأول يقدم للإداري فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتها، بينما نجد تدريب المهـــارات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أو لا؛

د- التدريب للترقية: يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.

رابعا- من حيث المحتوى أو المستوى الوظيفي: يتخذ خمسة أشكال رئيسية نحددهـــا في الآتي[19]:

أ- التدريب التعريفـــي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف

---

[17] فايز الخاطر، **مرجع سبق ذكره** ص ص 16 و17

خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعـة، عمان، الأردن 2007[18]، ص 140

[19] عمراوي نور الهدى، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصاديـــة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائـر 2016، ص 26

المنظمة وسياستها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي؛

ب- التدريب التخصصي: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفـع مستوى الأداء واكتساب المعارف والمهارات، وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلميـــة في مجال تخصصي معين (فني، مالي.....)؛

ج- التدريب الإشرافـــــي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقـة الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل، وبناء فرق عمل فعالة؛

د- التدريب الإداري: يعني ممارسة العملية الإداريـــة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفاعلية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فاعلية شاغلي وظائف مديري الإدارات؛

و- التدريب القيادي: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهـــارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القـــرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المنظمة.

خامسا- التدريب من حيث عدد المتدربين: يتخذ شكلين رئيسيين وهما[20]:

أ- التدريب الفردي: يتم عندما يراد شغل وظيفة جديدة ذات مسؤوليات ومهام تختلف عن وظيفته الأولى؛

ب- التدريب الجماعي: هو عبارة عن مجموعة موظفين يتم تدريبيهم في مركز تدريب في المنظمة أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

سادسا- التدريب من حيث مدته: يتخذ شكلين رئيسيين وهما:

أ- تدريب قصير الأجـــــل: أي أن المتدرب يتفرغ كليا أو جزئيا للتدريب ويمكن أن يكرس بعض وقته للتدريب، ويعمل بالوقت المتبقي، أو يكون كل الوقت للتدريب وتتراوح مدته من أسبوع إلى**(06)** أسابيع

ب- تدريب طويل الأجـــــل: وينظر إليه كاستثمار للمستقبل يشمل برنامجا شاملا للمعلومات والمهارات والتي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجـــــــل، وتتراوح مدته بين **(06)** أشهر إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية.

المطلب الخامس: مكونات العملة التدريبية.

تتركز العملية التدريبية على مكونات أساسية يشترط توفرها كاملة لنجاحها وهي[21]:

أولا- المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس والنظريـــات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي،

[20] أسامة محمود موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 24 و25

[21] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الطبعة01، لبنان، 2002، ص 259

ثانيا- المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة،

ثالثا- المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكاروالمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى إليها العملية التدريبية.

المبحث الثاني: طبيعة التدريب

تسعى منظمات الأعمال إلي تنمية مواردها البشرية علميا وسلوكيا والارتقاء بهاوفق جملة من المتطلبات والأساليب، مع ارتباط النشاط التدريبي بإستراتجية العمل المسطـــــرة مما يعني بضرورة انبثاق وتصميم البرامج التدريبية من الحاجة الفعلية للأفراد للحصول على التدريب مع مواجهة مختلف التغييرات البيئية والمشاكل في تحديد احتياجات التدريبية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات التدريب الفعال.

إن تحقيق فاعلية التدريب يتطلب توفر عدة عناصر والمتمثلة في الآتي[22]:

أولا- التطبيق العملي: يتطلب ضرورة توافر الفرص للمشاركيـــن في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي ليتمكن من تعديل الانحرافـــات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية؛

ثانيا- التركيز والانتباه: هو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبيةومهاراتهم في توصيل المعـــارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة؛

ثالثا- الدقة في استقبال المعلومة: إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها ما يساهم في تنسيق الأداء؛

رابعا- الحافز التدريبي: لابد من توافر حواجز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفـــة ومهارات جديدة بما يثير رغباتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات؛

خامسا- مراعاة الفروق بين الأفراد: إن البشر في طبيعتهم يختلفون، ولابد من مراعـــاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم؛

سادسا- التدرج في النقل المعرفـي: يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعـــارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين؛

سابعا- اختيار العناصر المناسبة للتدريب: إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا نجد أن كل الصفـات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في

[22] حسن أحمد الطعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 63 و64

التخطيط لاختيار المدربين؛

ثامنا- المعينات التدريبية: إن الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات الأزمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي؛

تاسعا- تفتيت الجهـــد: فالجهد البشري إذا ما تم تقسيمه على حلقات يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمرا[23].

المطلب الثاني: مبادئ وأساليب التدريب.

أولا- مبادئ التدريب.

إن تحقق فعالية للتدريب يجب مراعاة عدة مبادئ عند ممارسة النشاط بالمنظمة التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتغيير الاتجاه ما يتماشى ومصلحة المنظمة المتمثلة في الآتي[24]:

أ- خلق الدافـــع لدى المتدرب: كلما كان الدافع قويا لدي المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعـة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، مما يعني ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل..... ولا شك أن الدوافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفـــرد الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تدريبه؛

ب- متابعة تقدم المتدرب: أشارت العديد من الدراسات لوجود علاقة بين حجم المعلومـــات الشخصية التي تعطي للمتدربين والسرعة والفاعلية في التعليم، ولكن كثرة المعلومـــــات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وغنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها؛

ت- ربط التدريب ببرنامج التدعيـــــم: بعد تعلم المهارات بواسطة التدريب لا بد منهم ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب، ومن المدعمـــات الايجابية وجود فرص للترقية، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز؛

ث- الممارسة العمليـــة للمتدرب: لكي تكتسب المهارة والمعرفة بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصـــــة والوقت المناسب للتعلم، لا بد من توافر الأدوات والوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل؛

ج- الانتقال من الكليات إلى أخرى: كما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الفضـــــل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الجزاء، وكيفية تدخلها لتكوين العمـــل ككل ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب المتعلم هي من الوجبات الأساسية للمدرب؛

---

[23] حسن أحمد الطعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 65.

[24] حريق خديجة، **إستراتجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميـــزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء فرع الغرب** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديـة والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 14

ح- التفاوت بين الأفراد: بما أن التدريب الجماعي يعد أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو لهناء برامج التدريب بحيث تتلاءم والاختلافـــــات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقيةوعملية؛

خ- اختيار المتدربين: على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العامليـن الجدد، إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعامليـــــن الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، إن الحقيقة أن أفراد معينين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتدريب؛

د- اختيار المدربين: إن فعالية البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفـــاءة المدربين على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفيـن إلى جهاز التدريب إلا أن اختيـارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة؛

و- تدريب المدربين: من الضروري القيام بتدريب أولائك الذين سيصبحون مديريـن فكثير من البرامج التدريبية فشلت بسبب الاعتقاد أن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمـــــه آو تدريبه.

كما أن هناك من يرى أن عملية التدريب من منظور استراتيجي تخضع إلى عدة مبـــادئ وأسس هامـة في كل مرحلة من مراحله، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي[25]:

- **الشرعية:** يجب أن تتم عملية التدريب وفقا للقوانين والمنظمة المعمول بها داخل المنظمة؛

- **المنطقـة:** يجب لأن تتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛

- **الهادفـة:** يكون أهداف إستراتيجية التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف وحتى التكلفة؛

- **الشموليـــة:** يجب أن تشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعـــارف كما يجب أن توجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة لتشمل جميع فئات العاملين فيها؛

- **التدريجية:** يجب أن تبدأ إستراتيجية التدريب بمراجعة الموضوعـــــات البسيطة، ثم تتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا؛

- **الاستمراريـة:** تبدأ عملية التدريب مع بدية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية؛

- **المرونـــة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات

---

[25] بوعريوة الربيـــع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007 ، ص ص 8 و9

اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية؛

- توفير القيـــــادة: لابد من توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العالمون على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل؛

- ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعليم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجـة يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه؛

- توافـــــق محتوى برنامج التدريب: يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخـــرى من البرنامج، بالإضافة إلى ذلك فغن كل جزء يجب أن يبني على الجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجـوات وعدم الاتساق في محتوى برنامج التدريب، والذي يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعليم.

ثانيا- أساليب التدريب.

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى طريقتين والتي بدورها تنقسم على طرق فرعية والمتمثلة في الآتي:

أولا- التدريب الفردي: هو تدريب كل فرد على حدة، وهذا يتم بعدة طرق أهمها مايلي[26]:

أ- التدريب أثناء العمل: يعنى تدريب الأفراد في مكان عملهم وفي أوقات العمل، ويقوم بمهمة التدريب الرئيس المباشر وبالتالي إن العامل يتدرب في بيئة طبيعية.

ويكون التدريب بخطوات مخططّة، حيث يقوم المدرّب بتوجيه وتدريب المتدرب وذلك بإعطـــاء معلومات تعريفية أولية وتزويده ببعض المعلومات التخصصّية والقيام ببعض الأنشطة أمامه وبعد ذلّك يعيد القيام بها الفرد المتدرب الاختياري مدى فهمه واستيعابه للمعلومات، وبعد ذلّك يواصل الفرد القيام بعمله مع مراقبة أحد له وتقديم توضيحات له كلما احتاج لذلك، ويعتمد نجاحها بشكل كبير على درجة إخلاص المتدرب ومدى جديته في التدريب؛

ب- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخـــرى: يتم تدريب الموظف عن طريق إلحاقه بعددّ من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تتيح للموظـــف فرص زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوعه على أوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة؛

ج- تعليق الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: قد يكلف الموّظف بأعمال تكون أكبر مسؤولية عليه

[26] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، الأردن، 1995، ص 147

بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمـــــــة لفترات معينة، وتصبح لتدريب العاملين المرشحين للترقية لوظائف إشرافية، وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانيا- التدريب الجماعي: هو تدريب أكبر من موظف معًا، وهذا لا يكون في أوقات العمل الرسميـــة وقد تكون في المنظمة أو في مراكز التدريب خارج المنظمة، ومن مزاياه استفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض، وهذا يتم بعدة طرق أهمها مايلي: (27)

أ- **المحاضـــــرات:** يقوم المدرّب بدور الأستاذ المحاضر، إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون من استيعاب الأفكار والمعلومات حول موضـوع التدريب، ويعتبر هذا التدريب من الأساليب التقليدية، فمن سلبياته شروره المتدربين من مواضع لأخرى، لأنّ الاتصال يكون من اتجاه واحد أي من الأستاذ إلى المتدرب فالمحاضرة تكون بدون نقاش بين المتدربين، مما يؤدي إلى انخفاض مشارفتهـــم في برنامج التعلم؛

ب- دراسة الحـالات: يعتمد على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم بطرح مشكلة أو حالة معينة ويقوم المتدرب بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة وتقييم البدائل المختلفـة وتتم المناقشة من قبل الطرفيـــــن (المدرب والمتدرب) للوصول إلي أساليب ناجعة وفعّالة للمشكلة المقترحة ولكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين والاستفادة منه محدودة لذلك لا يجب الاعتمـاد عليه بصورة أساسية؛

ت- المناقشة المبرمجة: يعتمد على أسلوب التحـاور والتشاور بين المتدرب والمدرّب وفق هيكل محددّ لعناصر التدريب الخاصة بالموضوع بهدف تعلم موضوعات محددّة، إذ يتم تحديد أهداف المناقشـــة ويعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائـق الأولى المناقشة، وبالتالي يتمكن المتدربون من تصميم وتطويـــر أسلوب المناقشة؛

ث- أسلوب التطبيق العلمـي: يقوم هذا التدريب بأداء عمل ما أمام مجموعـــــة من الأفراد مع شرح نظري وعلمي لمراحل أداء العمل لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقـــاش والاستفسار، ويتميز بسهولة وقلة التكاليف وقدرته على استيعاب عددّ كبير من المتدربين بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومـات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، ويصلح هذا الأسلوب في تدريب الأفـــراد أو العمل الحرفيين والصناعيين[27]؛

ج- أسلوب تمثيـــل الأدوار[28]: تقوم على أساس تصور المدرّب موقفا معينا من المواقف التيّ تحدث في

---

[27] صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر** ، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص ص 278 و279

[28] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات** ، الطبعة 06، الدار الجامعية، الإسكندريـــة، مصر، 2000 ص 93.

الحياة العلمية العادية ويطلب المتدربين تمثيل هذا الموقـــف (كل فرد يمثل دورًا معينًا يحددّه المدرّب) وبعد ذلك يبدي كل فرد رأيه في تمثيل زميله واقتراح الحـلّ الذيّ يراه مناسبا، ويمكن دور المدرب هنا في توجيه سلوك المتدربين والتنبيه إلى الأخطاء التيّ وقعوا فيها؛[29]

ح- المؤشـــــــرات: هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء، وتعتبر الوسيلة شائعة لتدريب رجـــــال الإدارة العليا بصفـة خاصة حيث تنفيذ استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء؛

د- الندوات أو حلقـــــات الدراسة: يشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، وفي الندوة تتاح الفرصة الاستفادة من أراء الغير حيث أنّ تقرير كل مشترك بعرض في الندوة المناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء؛

ر- نمذجة السلوك: يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد حيث يرغب المدربون في اقتداء بسلوك نموذج معين، وتتمثل الطريقة مهارات إداريـــة **مثل** تصميم وتوزيع المهام على المرؤوسين وتفويض السلطة وطلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه وتقديم النصح ويصاحب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء، بعد ذلك يقوم المتدرب بتقليد الأداء لاكتساب المهـــــارات الجديدة ثم نقلها للممارسة الفعلية؛

ز- البريـد الوارّد: هي محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطاؤه ملفات بها مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التيّ تشبه تلك التيّ ترد في البريد اليومي، وعلى الدراسة أن يحددّ الفعّالية هذا الأسلوب، ومنها أنّ الأشخاص والمنظمات وهمية، كما أنّ العلاقات بينهم غير حقيقية ممّا يجعل الحكم على بنود البريد الوّارد عملية صعبة؛

و- الوقائع الحرجـــــة: إن ملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرّب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير الخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتـوى التدريبي بالواقعة والممارسة أو على المدرّب أنّ ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجـــة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع؛[30]

ه- تدريب الحساسيـــة: تهدف لتنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد ليصبح له تأثير داخل الجماعة والغرض منها إتاحة الفرصة للمتدرب بالتعرف على نقاط القوة والضعف لديه كما يراها باقي المتدربين. وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكل من المشكلات التيّ تواجهه ويسمع نصائح المجموعـــــة في

[29] مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص241.
[30] أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص164.

الكيفية التيّ يجب أن يواجه الفرد بها هذه المشكلة، وأخيرًا يعرض كل متدرب الخبرات التيّ إكتسبـــها في هذا البرنامج التدريبي وكيف يستطيع الاستفـــادة من الخبرات في التعامل مع المشكلات والمواقف التيّ تقابله في حياته اليومية[31].

المطلب الثالث: ممارسات ومسؤوليات التدريب.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقع علي عاتقها مسؤولية عملية تدريب العاملين الجدد أو القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التنمية والتحسين والتي تقوم على معرفة الاحتياجات التدريبيـة والتطويرية اللازمة للعاملين والمتمثلة في تقارير وملاحظات وتوقعات وغيرها، بالإضافة إلي معرفـة أسلوب التدريب المناسب، واختيار المدربين، وتحديد معايير، وتقنيات التقييم وتقرير القائميـــــن به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم.

أولا- ممارسات التدريب.

تتمثل ممارسات العملية التدريبية فيما يلي:

أ- التعرف على الاحتياجات التدريبيـــــــة: يجب على المدربين التعرف على الاحتياجـات التدريبية والتطويرية اللازمة للعاملين، لأنه يجب أن يتوفر لدي العاملين الحد الأدنى من القدرات والمهـــارات التي تمكنهم من الأداء الفعال للمهام المطلوبة منهم، ويمكن التعرف على هذه الاحتياجـــات من خلال بعض أو كل هذه المصادر التالية:

01- مراجعة وتحليل تقارير الأداء للتعرف على جوانب الضعف التي تحتاج إلي تطوير، وكذا جوانب القوة التي تحتاج إلي تدعيم،

02- تقارير الرؤساء وملاحظتهم عن سير العمل ومستويات أداء العاملين في المجـــــالات المختلفة،

03- مراجعة سجلات شؤون العاملين للتعرف على معدلات غيابهم، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الحوادث؛

04- آراء وتوقعات العاملين أنفسهم حول التدريب،

ب- تصميم برامج التصميم المناسب: تتضمن مجموعة من الأنشطة والمهام الآتية:

01- تحديد محتوي البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب،

02- تحديد أسلوب التدريب،

03- اختيار المدربيـــــن،

[31] أحمد جاد عبد الوهاب، **دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل حاضنات الأع مـــال**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية مصر 1996، ص249

04- توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج[32].

ج- تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسؤولياتهم وصلاحياتهم، فضلا عن تحديد توقيت التقييم قبل البدأ في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهائها[33].

ثانيا- مسؤوليات التدريب.

تتمثل مسؤوليات التدريب فيما يلي:

أ- إدارة الموارد البشريـــــــــة: هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائـدة في حقول عمل المنظمة، ولذا فإنها تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدي تقدمهم، والتأكـد من أن البرنامج التدريبي حققت الأهداف،

ب- مدراء الوحدات الإداريـــــــة: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمـــة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل، لذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلي إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبهـا تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحـــق به وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار؛

ج- المشرفون: يكون المشرف مسؤول مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه[34] يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذي يتم تدريبهم تحت إشرافه.

المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب.

تبرز إستراتيجية التدريب في أساسها من رسالة المنظمة وأهدافها، فكلما ارتبـــــــط النشاط التدريبي بإستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجيـــــــة، ويعني هذا ضرورة انبثاق وتصميم البرامج التدريبية من الحاجة الفعلية للأفراد للحصـول على التدريب، لذا تتكون إستراتيجية التدريب من سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها في ضوء منهجية علميـــة تتصف بالتسلسل المنطقـــي الذي يؤدي إلى تحقيق الهداف المرجوة من العملية التدريبية، وهذا يتم وفق أربعة **(04)** مراحل والملخصة فيما يلي:

أولا- مرحلة جمع وتحليـل البيانات: تهتم بالتعرف على المعلومات التي تحتاجها العمليـــة التدريبية

---

[32] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية الجديدة الإسكندريـــة، مصر، 2004، ص ص 150 و151.

[33] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ، الطبعة01، دار غريب للطباعة والنشر، القـــــاهرة مصر، 2008، ص 289.

[34] خيضر كاظم حمود، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية** ، الطبعة01، دار زمـــــــــزم، عمان، الأردن، 2013 ص 329.

من خلال الآتي[35]:

إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطا مسبقا لنجاح عملية تصميم البرنامـــج فان عملية جمع تحليل المعلومـــــات التي تتعلق بالاحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية ولهذا تعتبر من المراحل الإجرائية الخمســـة عند التخطيط لتدريب عنصرا هاما من عملية الاستبصار نحو تحديد الاحتياج والوقوف على المتضمنات والحقائق المرتبطة بموضـــوع الاحتياجات التدريبية والمتمثلة فيمايلي:

أ- معلومات عن شجرة التنظيم داخل المنظمة (إنتاجية، خدميـــة)؛

ب- معلومات عن الموارد البشرية والمادية (الخبرات، المؤهلات، القدرات والمهارات والسلوك)؛

ت- معلومات عن سياسة المنظمة اتجاه وضع تحقيق الأهـــــــــداف؛

ث- معلومات عن أسلوب المنظمة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل؛

ج- معلومات عن الواجبات والمهام والأنشطة الأساسية للمنظمة وكيفية ممارستهـا والوقوف على مدى الفجوة بين ما هو موجود كتوظيف وظيفي وبين ما هو محقق بالفعل؛

ح- معلومات عن النشاط التسويقي لهذه المنظمة؛

خ- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود، تعاطف، خوف، تجاهل)؛

ر- معلومات عن مستوى انضباط العاملين بالمنظمة (جزاءات، غياب، حسابات)؛

ز- معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القـرارات اتجاه المستقبل ومدى فعاليتها في تحقيق النمو للمنظمة (قابلية النظام لاستحداث وظائف جديدة، أو تعديل بعض الاختصاصات والواجبـــات والأهداف في ضوء متغيرات السوق)؛

د- معلومات عن مدى فعالية اللجان التي تنعقد وعدد مرات انعقادها؛

ذ- معلومات عن موضوعية كتابة تقارير الكفـــــــاءة السنوي؛

ع- معلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمـــــــــة؛

غ- معلومات عن المناخ السائد للمنظمة (الجوائز، الأجور، الثقة، المسؤولية)؛

و- معلومات عن معايير الجودة والرقابة عليهـا، ومعلومات عن مدى نجاح المنظمـة بتقويم الأداء.

ثانيا- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تهتم بأهم الطرق المستخدمـــة في تحديد احتياجات التدريبية والمتمثلة فيمايلي:

أ- الملاحظـــة: تكون بمراقبة العاملين بطريقة غير مباشرة لمعرفة جوانب القـــوة والضعف في الأداء

[35] عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، الأردن، 2010 ص ص 39 و41.

والتي تحتاج إلى تدريب من أجل علاجها؛

ب- المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين: هي إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع لاقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة أفضل فمن مزاياها إتاحة الفرص للموظف لإظهار نواحي الضعف في أدائه، ومن عيوبها وجود كثيرا من الموظفين يحاولون استغلال ذلك للحصول على دورات كثيرة كما يمكن النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهم ومتى وأين يمكن تدريبهم، ولكن من عيوبها أيضا تحيز بعض المشرفين لترشيح بعض الموظفين الأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين؛

ج- الاستقصاء: تشمل وضع أسئلة استسقاء بطلب من الموظفين للإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهونها وأسبابها واقتراحات لحلها ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا انه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي تبنى عليها القرارات الخاطئة؛

د- تسليم الشكاوي من النقابات والاتحادات العمالية: حيث تقيم نتيجة كثرة حوادث العمل أو شعور العاملين المنتمين لهذه النقابات بعدم إعطاء المؤسسة لهم الفرصة لتطوير أنفسهم؛

و- تقييم أداء العمال: تعد افشل طريقة يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بم كان مخطط له من الناحية الكمية والنوعية لمعرفة مواطن الضعف بشكل دقيق والعمل على علاجها وبهذا نكون قد نفينا صحة الفرضية التي تعتبر أن الاستقصاء أفشل طريقة لتحديد احتياجات البرنامج التدريبي.

ولتوفير الدقة عند تحييد الاحتياجات التدريبية يجب إن نلم بالأبعاد الآتية:

- **تحليل المنظمة:** يعني دراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية التي فيها الحاجة إلي التدريب، وهل يمكن إجراؤه، ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة من المختلف الجوانب وكما يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية، وكما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاج إليها المنظمة على المدى الطويل وتلك الوظائف التي قد تستغني عنها؛

- **تحليل المهام:** عند تحليل المهام تحاول المنظمة الإجابة عن السؤال التالي" ما نوع التدريب المطلوب؟ أو ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات لأدائها على وجه التحديد وذلك بمساعدة مختص في التدريب على تحديد محتويات البرامج التدريبية المناسبة؛

- **تحليل الفرد:** هذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي: من الذي يحتاج إلى التدريب؟ وما نوع ذلك التدريب؟ والخطوة الأولى في هذا التحليل تعني بتحديد كيفية أداء كل موظف لعمله[36]،

[36] عبد الرحمان بن عنتر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 42 و46

من خلال دراسة تقارير تقويم الداء الوظيفي، أو امتحانات القدرات والاستعدادات والمهارات وسجلات وتقارير الإنتاج للمنظمة، فإذا أظهـــرت نتائج تقويم الأداء للموظفين بعض نواحي القصور في الأداء يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور.

ثالثا- مرحلة تصميم البرامـــــج التدريبية: يعتبر البرنامج التدريبي عنصرا حيويا وضروريا لنجاح إستراتجية التدريب إن لم نقل جوهرها لأنه يمثل المحتوى التعليمي الذي يشمل المبادئ والمفاهيـــــم العلمية والمهارات التطبيقية التي تحدث التعديل المرغوب فيه في أداء وسلوك الأفـــــراد، فالمباشرة في تصميم البرنامج تعني دخول مرحلة وضع خطة التدريب موضع التطبيق، وتمر بعدة مراحـل بدءا من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين والمدربين وهذا كله فيما يلي[37]:

أ- تحديد أهداف البرنامج: يتم تحديد أهداف البرنامـج والجوانب التي يطمح إلى تحقيقها والمشاكل التي يسعى لمعالجتها من خلال تنمية معارف وتجديد معلومات متدربين في مجالات متعددة تخص موضوع البرنامج؛

ب- تحديد المادة التدريبيـة: يقصد بها مجموعة المعلومات والمفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النمـاذج العملية التي تشرح وتوشح موضوعا معين، حيث يجب إخراج هذه المـادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين كما يجب الاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحيـة كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابع منطقـي في عرض تلك المعلومات والمفاهيم؛

ج- اختيار وسيلة وطريقة التدريب: يقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمـــــــه المدرب في عرض الموضوع التدريبي أي أنها تلك المعـــــدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية، وأما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي تشمل (المحاضرة، المناقشات دراسة الحالات..الخ)، وفي حقيقة الأمـــــر اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات وهي:

01- الاعتبارات العلمية المتمثلة في بساطة تصميم الوسيلة وعدد المتدربين ومدى صعوبة البرنامـج؛

02- الاعتبارات المتعلقة بالمكون أو المدرب مثل مدى مقدرته على استعمال تلك الوسيلة؛

03- الاعتبارات الاقتصادية المتمثلة في ثمن تلك الوسيلة ومدى تناسبها مع الميزانيـــــــة التدريبية.

د- مدة البرنامـــــج التدريبي: بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجيـــة لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لأخر وهذا طبقا لاعتبارات متعددة نذكر منها:

01- طبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربيـــــــن.

[37] إبراهيم درة عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن 21**، دار وائل للنشر والتوزيـــــع الطبعة01، عمان، الأردن 2008، ص 315

02- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى:

*** تحديد مكان التدريب:** يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامـــــج التدريبي ويتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير انه بصفة عامــة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب واستيعاب المادة التدريبية وأن يكون ملائما لخدمـــة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة، التهوية والنظافة والهدوء؛[38]

*** اختيار المدربين:** تعد عملية مهمة فيجب أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقوماتهم في أنهم كبار موظفي المؤسسة أو أنهم محاضـرون أو أساتذة فقط، وإنما يجب أن تكون لهم قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحـــــــة وممتعة يمتازون بكفاءة ومستوى رفيع وسلوك راق كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد وتنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكا بتلقينهم المعارف والخبرات التي تمكنهم من استعمـــال الوسائل التدريبية وإيصال المـــــدة التدريبية للمتدربين هذا ما يؤكد أهمية التدقيق في عملية اختيار المدرب من المقابلة الشخصية التي تحدد سماته الشخصية درجة استعداده المهني والعلمي درجة الخبرة والصبـــر والقدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب كما يمكن تنظيم برنامج لإعـداد وتنمية المدربين داخل المؤسسـة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكيا لإكسابهم مهـــــارات في أسس التدريب وتحضير المناهج واستعمال الوسائل التدريبية وإعداد الاختيارات وتصميمها؛

*** اختيار المتدربيـــــن:** تختلف مستويات وأنماط الأداء الفني والتعاملي عند المتكونين أو المتدربين في بداية ترشيحهم ويتطلب نجاح البرنامج التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالبرنامج التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب على أسس موضوعية إذ يجب تجنب مايلي:

- استيعـــــاب المتدربين في برنامج لا تتصل بتخصصاتهم أو تفوق درجة استيعابهـم أو غير راغبين في هذا التدريب مما تؤدي لهدر الجهود وتكاليف التدريب بدون عائد.
- اتجاهات بعض الرؤساء بترشيح أشخاص سبق أن تلقوا نفس البرنامـج أو أفراد يودون التخلص منهم لبعض الوقت آو من يودون محاباتهم إلى تحمل تكلف بدون عائق.
- ترشيح عدد غير كافي من المتدربين لأحجام الرؤساء عن ترشيحهم، وكذلك عند اعتبار منحة الصف للتدريب للخارج كهدية تهدى للمقربين من المسؤولين والمديرين، فيؤدي هذا لزيادة تكلفة التدريب.

رابعا- مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية: تضم عملية التدريب في ثلاثة **(03)** مراحـــــــــــل أساسية وهي كالآتي:

أ- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: يكون باستطلاع أراء المتكونين أو المتدربين حول البرنامـــج

[38] إبراهيم درة عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 316 و319

التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها وتريبها ودرجة تفصيلها آو باختصارها والمشكلات التي يعرضها كذلك من حيث الوسائل والطرق التدريبية وفترة ومكان التدريب ومواعيده وذلك حتى يحضى البرنامج بإقبال أو يكون التقييم باستطـلاع أراء رؤساء المتدربين ومرؤوسيهم في البرنامـــج التدريبي فالتحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية يأخذ حسبانه هذه الأشياء لأهميتهـا وفائدتها حيث أن الرؤســـــاء يتعاملون مع المتدربين ويعرفون النقاط الايجابية والسلبية في معلوماتهم وآرائهم ومن ثم يتطلعــون أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي.[39]

ب- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبيـة وتتابع جلسات البرنامج وفقا للأهداف المحددة مسبقا في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تحقق هدفهـا الفكري في إطار الأهداف الكبيرة وأن مجهودات المدربين للوسائل والطرق المناسبة لآصال المـادة التدريبية ويتم التقييم بتوزيع عقبة كل جلسة تدريبية قائمة تذكر فيها المتدربة ملاحظة تهم على سير هذه الجلسة.

ج- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: إن أول من يتبادر للذهـن بعد إن ينتهي تنفيذ أي برنامـــــج تدريبي معين هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد بلوغه للأهداف المسطـــــرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجـات التدريبية وهذا ينعكس في تغير سلوك الأمل نحو الأحســـن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعيـة المنتجات.....الخ، كما يمكن عقد مجموعة من الاختيارات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التدريبية على المتدربة للتأكد من استعدادهم واكتسابهم للمعـــــــارف والمعلومات والتقييم في المراحل الثلاث يعتمد على المقابلة، الملاحظة، الاستقصاء والاختبار.

المطلب الخامس: مشكلات ومعوقات العملية التدريبية.

توجد عدة مشكلات التي تعرقـل تحديد احتياجات التدريبية والمتمثلة فيما يلي:

أولا- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي وإنما يكون ذلك للأسباب التالية:

أ- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛

ب- تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعليـــة .

ج- الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.

د- استناد التدريب لغير المدربين وغير المهتمين؛

ثانيا- تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجـــــات التدريبية بنفس الخطط يتناقض وفنية وقدوم أشخاص جدد وترقيع آخرين وتزايد إعداد ذوي المؤهلات؛

ثالثا- عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعليـة فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف الاحتياجات وذلك لان الاحتياجـــــات التي لم يتم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم

[39] إبراهيم درة عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 320 و326

وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح؛

رابعا- هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المنظمـــــات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جميع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب؛

خامسا- حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية وان الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجـــود في الواقع، ويكون ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخـــــــرى فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها، فماذا يجـــري التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز؛

سادسا- ضعف انتقال الأثر بحث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهـــارات وسلوك وأداء الموظف وعلى ذلك نظرا بان التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجـــات وان التدريب يهدف لإحداث تغيرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجـــــــــات فيها يكون السبب عائدا لإحدى المدخلات من مدربين أو الوقت الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها؛

سابعا- عدم اهتمام الإفراد بالبرامـج التدريبية رغم أن هدفها هو جدول وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبيـــــــــة ولم يسمع لمقترحاتهم وآراءهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم؛

ثامنا- استعمـــال استبانه لقياس الحاجات تلاءم نظامه، وقد لا تلاءم نظاما آخر إذ لابد من تكييف وتقنية الأداء إذا أريد إعادة استعمالها[40].

[40] حسن أحمد الطماني، **مرجع سبق ذكره،** ص ص 168 و169

خلاصة الفصل .

يعتبر التدريب أحد أبرز وأهم الممارسات التي تعتمدها المنظمات الحديثة، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء وتطوير إعداد الأفراد العاملين للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية وتتضمن ممارسة وظيفة التدريب من منظور استراتيجي تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس المال البشري كفء وذي مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى :

إن التدريب هو ذلك النشاط المخطط الهادف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من الأداء الفعال والمثمر الذي يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، ويهدف التدريب إلى التغيير في اتجاهات وميول الفرد والجماعة، بما يؤدي إلى اكتساب قيم واتجاهات ايجابية تساهم في تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة؛ وحتى يكون التدريب ذات فاعلية جيدة لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ وكماتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية، وينقسم التدريب في المنظمة لعدة أنواع منها حسب طبيعة المكان والموقع الذي يتم فيه التدريب، وحسب طبيعة الأهداف التي يسعى الفرد والمنظمة تحقيقها، وكذا حسب التوقيت قبل وأثناء الالتحاق بالمنظمة...إلخ، كما يرتكز التدريب على ثلاثة مكونات رئيسة وهي المكون المعرفي، المكون المهاري والاتجاهي، فحين تتم العملية التدريبية وفق أربعة (04) مراحل متكاملة ومتتالية، أولها جمع المعلومات وتحليلها بغية استخلاص مؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة في رسم سياسات التدريب وثانيا تحديد الاحتياجات التدريبية بقصد تطوير أداء العاملين، وثالثا تصميم البرامج التدريبية لوضع خطة التدريب موضع التطبيق؛ وأخرها تنفيذ البرنامج التدريبي بالاعتماد على مجموعة من الأساليب سواء أكانت داخل مكان العمل آو خارجه، وكذا تقييم البرنامج التدريبي لمعرفة مختلف النتائج المتحققة من أنشطة التدريب .

وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تجنب المشكلات التي تعرقل العملية التدريبية، ومعالجتها في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الإطـــــــــار المفاهيمـــــــي لكفاءات المورد البشـــــري

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لكفاءات المورد البشري

تمهيـــد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساس إلى اعتبـار أن هذا المورد الذي يمثله العاملُون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهـــــــري في نجاح أي منظمة والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها،هذا ما مكـن عدة منظمات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي.

كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثـة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة، وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائـــم على المعرفة والإبداع، وعلى طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقـــة " التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشريـــــــة القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومـــــــــــات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المـــادي، هذا ما فرض على المنظمات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصـــاد المحلي، ومن ثم اندماج فعال في الاقتصاد العالمي، وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية: **- المبحث الأول: ماهية الكفـــــــــــــــاءات، ويتضمن خمسة (05) مطالب؛**

- المبحث الثاني:تصنيف الكفاءات ودور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري، ويتضمن خمسة (05) مطالب.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي لكفاءات المورد البشري

المبحث الأول: ماهية الكفاءات.

عرف أسلوب الكفاءات أو ما يعرف بالجدارات [*]ازدهارا واسعاً في قطاع الأعمال ،بسبب ما تتيحه الكفاءة من أدوات تخدم القرارات والاختيار و التطويرو إدارة الأداء وتحديد المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور في إطار أسلوب عملي متكامل.**المطلب الأول: تطور مفهوم الكفاءات.**

تطورت مكانة الإنسان خلال مسيرة الفكر التنظيمي الذي يزخر بالكثير من النظريات، إلا أننا تعمدنا التركيز على مدى مساهمتها في ظهور مصطلح الكفاءات البشرية،من خلال استعراض أربعة **(04)** مراحل أساسية. **أولاً- مرحلة الاتجاه الكلاسيكي للكفاءات.**

ركز رواد هذه المرحلة على مجموعة مسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك، كرسها عدد من العلماء والمفكرين الذين شبهوا الإنسان بالآلة وأن أنشطته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس، وتتبنى المدرسة الكلاسيكية على هذا الأساس المسلمات التالية:[41]-المنظمة عبارة عن آلة[*]ضخمة تتشكل من آلاف القطع والعمال مجرد دواليب في هذه الآلة؛- الإنسان يبحث دوماً عن الأمن، يمقت المسؤولية كسول بطبعه؛ ويميل إلى الغش؛-الدافع الوحيد للعمل هو الأجر.

تتضح معالم مرحلة الاتجاه الكلاسيكي وأثره على مفهوم كفاءات المورد البشري، من خلال النظريات الآتية:**أ-نظرية التنظيم للعمل لفريد يريك تايلور F.Taylor(1856-1915).**01-**التقسيم العمودي:** التصميم والقيادة من صلاحية المدير، أما العامل فعليه التنفيذ فقط،لأنه على حد قول تايلور لا يتقاضى أجره من أجل التفكير،

02-**التقسيم الأفقي:**يحلل العمل ويفكك إلى حركات أولية ويكلف كل عامل بمهام بسيطة (التخصص المعمق).

يخول هذان التقسيمان سلطة مطلقة لمهندسي التنظيم،باعتبارأنهم وحدهم الأدرى بكيفية الإنجاز أما

---

[*]الجدارة ترادف الكفاءة والقدرة باللغة العربية،أمابا لا نجليزيةdependapility،وبالفرنسيةmérite، وهناك من يطلق عليها تسمية كفايات.

41_

[*] كان ذلك عام 1748 حيث قال la mettrie أن"جسم الإنسان عبارة عن ساعة.....هو تجميع لعدد من الدواليب والعامل مجرد ميكانيكي ضمن أعضاءآخرين يشكلون الجهاز التنظيمي".

---

[41]بن زرقة ليلى، **أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات،دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر خلالالفترة 2014/1992**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعةالجزائر03، 2015، ص ص127 و128.

العمال فيحصرون في نطاق ضيق يخلق حالة عامة من البلادة في أوساط العمال.**ب-نظرية التنظيم الإداري لهنري فايولH.Fayol(1841-1925).**

اهتم **فايول** على خلاف **تايلور** بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمـــة القيادة حيث قسم المنظمة إلى ستة **(06)**وظائف تقنية، تجارية، محاسبة، مالية،أمنية،وإدارية، حيث تمثل الوظيفة الإدارية أهم الوظائف وهي تتضمن خمسة **(05)** عمليات وهي: "التخطيط،التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة"؛

كما حدد **فايول** لكل وظيفـة قدرات مناسبة،قدرات تقنية، قدرات تجارية،قدرات مالية،وقدرات إدارية كل واحدة منها تعتمد على مجموعة مواصفات ومعارف المتمثلة فيما يلي:(42)

01- صفات جسدية (الصحة، القوة، البداهة)؛

02- صفات عقليـة(الفهم، التعلم، الحكـم)؛

03- صفات خلقية (الطاقة الصارمة الشجاعة المبادرة الولاء، الكرامة...)؛

04- الثقافة العامة (مفاهيم مختلفة لا تتعلق بالوظيفة المؤدات)؛

05- معارف خاصة(تخص الوظيفة الممارسة،تقنية أو تجارية أو مالية..)؛

06- الخبـــــــــــرة (الدروس المستفادة بصفة شخصية من الأحداث)؛

يتضح لدينا أن حيازة فضل السبق في طرح مفهوم الكفاءات وتمييزها بحسب نوعيـة الوظائف وحجـم المنظمات يعود إلى **هنريفايول .**

ج- نظرية التنظيم لبيروقراطي لـفيبرM. Weber (1864- 1920):

حدد **فيبر** مواصفات تميز السلطة العقلانية الشرعية (التنظيم البيروقراطي)عن غيرها كالمؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأساس للاقتناء وتولية المناصب، خلافـلنمط السلطة التقليديـــة التي لا تولي الكفاءة أي اعتبار، غير أن إبراز الخبرة كدعامة أساسية في النظام البيروقراطـــــي لم يمنع من سلب الصفة الإنسانية عن هذا التنظيم لاعتماده على المظاهر غير الشخصية بصفة مبالغة،مما دفع المهتمين بنظرية المنظمات إلى إدراج التنظيم البيروقراطي ضمن الاتجاه الآلي.

يمكننا اعتبار المرحلة الكلاسيكية أنها مهدت لمفهوم الكفاءات باعتمادها كلية على مبدأ التأهيـــل على اختلافها بين النظريات التايلورية و الفايولية والبيروقراطية.**ثانيا- مرحلة الاتجاه الإنساني للكفاءات:**

اعتمد هذا الاتجاه في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من النظريـــــات تهدف لمعالجة الوضعية النزاعية الناجمة على علاقات العمل، وبناء النشاط الجماعي بالمراهنـــة أساساً على حاجات العمـال إلى الاندماج الاجتماعي.

---

[42]- بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره،** ص ص128 و129

انتقل هذا الاتجاه بالتفكير التنظيمي من العقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الاجتماعية فهي لم تحل مشكلة النشاط الجماعي بل تجاهلته في سياق تبنى بها للمسلمة الاجتماعية الناجمـــة عن العلاقات بين المشرفين والعمال، وأن الإشراف الفعال الذي من شأنه أن يخلق جوا ملائماً من العلاقـــات الإنسانية تساهم في تحسين أداء الأفراد، وهذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة يستدعي إخضـــاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف مرتبطة بوجـود خمسة **(05)**مستويات من الحاجـات متسلسلة حسب هرم ماسلو كما يلي:(43)

أ- **الحاجات الفسيولوجيـــــة:** تتمثل في الحاجات المطلوبة للإبقاء على حياة الأفراد كالطعام، الماء والمأوى فالأفراد الذين يعيشون بالجوع لا يفكرون في إشباع أي حاجة؛ب- **الحاجة إلى الأمن والاستقرار:** كالحاجة إلى إشباع الأمن، وتشمل الحاجـة إلى النظام والاستقرار والتأكد أن الفرد سوف يحصل على طعامه الذي سيحتاجه هو وأسرته ليس ليوم فقط وإنما لسنين؛ ج- **الحاجات الاجتماعيـــــــة:**وتشمل المحبة والتقبل من المجتمع والانتماء... الخ؛د- **الحاجة إلى الاحتـــرام:**احترام الفرد لذاته وتقبل الذات يدعم هذه الحاجة إلى تحقيق مكانة اجتماعية محترمة، أو الظهور كشخصية لها مكانتها المرموقة والمحترمة بسبب إنجازها العلمي أو المادي؛ه-**الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحقق هذا النوع من الحاجات إلا نسبة ضئيلة من الأفـــراد في أي مجتمع وغالباً ما يكون من العلماء والمخترعين أو من ذوي المساهمات التي لا تنسى على كافـــة الأصعدة الاجتماعية الوطنية الاقتصادية العلمية والعالمية، وكما أضاف ماسلو عام 1943 لهرمه نوعين آخرين من الحاجات وهما: الرغبة في المعرفة بالإضافة إلى الحاجات الجمالية.

يتبين لدينا أن مرحلة الاتجاه الإنساني جاءت بمثابة الانقلاب على هيمنة نمط التنظيم التايلوري سمحت بطرح تصورات جديدة تتعلق بتنظيم العمل، وتوسيع المهام، إلى جانب إقامة العلاقـــات بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين مختلف المجموعات الأخرى. **ثالثاً- مرحلة الاتجاه التطويري للكفاءات.**

عرفت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تحولات جذرية في شتى المجـالات،لاسيما في مجال النشاط الصناعي الذي استدعت عملية إعادة انطلاقته وتمكينه من الاستجابـة للاحتياجات الكثيرة والطلبات المتزايدة باستمرار وضرورة ترقيته بشرياً وتقنيا، انصب اهتمام الباحثين آنذاك علىالتوفيقبين المتطلبات الاجتماعية والتكنولوجية، والاعتناء بفرق التكوين المتخصص " التكوين الذاتـــــي" والفرق التدريبية كوسيلة لتغيير قيم وسلوك الإداريين بواسطة ما اصطلح عليهبالتكوينالمخبري

---

[43]- محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي**،الطبعة07، دار وائل،عمـــــان، الأردن، 2012 ص ص 123و125.

حيث عقبه تأتي مرحلة تطبيق المعارف والمواقف والمؤهـــــــلات المكتسبة خلال فترة التكوين على مستوى المجموعات الطبيعية من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.(44)

نستنتج وجود اتفاق حول أهمية الكفاءة في المورد البشري والمنظمة والإدارة وضرورة ارتباطها وبالتالي لولا اختلاف وجهات النظر لما نتج مفهوم جديد هو الكفاءة في العنصر البشري ثم تطور على ما هو عليه في الواقع. **رابعا- مرحلة ظهور مصطلح الكفاءات.**

مهدت المراحل السابقة إلى ظهور مفهوم كفـــــــاءات المورد البشري بشكل فعلي، ليس كمفهوم مخبري عملي، بقدر ما هو مفهوم تنفيذي وانجازي إلى أن استقر عملياً وعلميا.(45)

يمكننا القول أول من استخدام مصطلح " الكفاءات (Compétences)هو أنسوف (Ansoff)في عام 1965، إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت مجموعة المهـــارات والموارد، والتي تعد مهمة لمنظمة الأعمال الخدمية أو الصناعية والتي تساعد المنظمة في توجهها الاستراتيجي، وفي عام 1982، قدم كل منRichard وWinterفي جامعة بيل كتابهما " نظرية التطور الاقتصـــــــــادي" إذ أشار في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية،وأما الظهور الحقيقي لمصطلح كفاءات الجوهـــر (Lore Compétences)، فكان في عام 1990 من قبل Hammal وPrahalad، من خـــلال الكشف على سر تميز بعض الشركاتاليابانية.(46)

ارتبط ظهور مصطلح الكفاءات بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، تميزت بدقة الاختبارات وتعقدها لدرجة عدم كفايتها لعمـــــل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وبعد استخدام مثل هذه الاختبـــارات لسنواتٍ عديدة ثبت عدم وجود علاقة بين نتائج الاختبارات التي تحصل عليها المتقدمون لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم "بعد التعيين "في ميدان العمل.(47)

لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري "ماك ماكليلاند"للمساعدة في حل المشكلـــة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: " إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيدقبل التعيين، فكيف يمكننا إذا أن نتعرف على ذلك؟ قام ماكليلا ندبإعداد قائمتين بأسمـــاء بعض شاغلي

---

[44]- بن زروق ليلى، **مرجع سبق ذكره،** ص 130

[45]- Guy le Boterf,**De la compétence, essai sur un attracteur étranger**, les éditions, D'organisation, Paris, 1994,p23.

[46]- حميد الطائي،أحمد علي صالحوجنيا فاضل،**إدارةالجدارات والمواهب،** الطبعة 02، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2021/05/27، ص ص 39-40.

[47]- رشيد مناصريه، **أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة: دراسة حالة منظمـــــــــة سونطراك بجاسي مسعود،** مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد11، 2012، ص 194.

الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم "بالتفوق الفعلـــي" بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبـول، بينما تشمل القائمة الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون.(48)

كما استنبط **"ماكليلاند"** قائمة الخصائص (الكفـاءات) التي تميز المتفوقين عن البقية ثم أطلق عليها لاحقاً نموذج الكفاءة،أو ما يعرف بنموذج الجدارة لتلك الوظيفة.(49)

وكما توسعت منذ ذلك الحين نمـاذج الكفاءة في إدارة الموارد البشريـــــة، وبات من المحتم على المنظمات إيجاد آليات وأنظمة تمكنها من متابعة تطور كفاءات مواردها البشرية وخلق واكتساب الجديد منها باستمرار.**المطلب الثاني: ماهية الكفاءات.**

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة، ومن الصعب تحديد مفهـــوم موحد، إذ كل مفكر يعطي مفهـوم للكفاءة حسب اختصاصـه فهناك من يعرفها على أساس أداء منظمة أو أداء آلة أو قطاع معين في الاقتصاد،وهناك من يطلق الكفاءة على أداء الأفراد أو ما يسمى الكفاءات البشرية.**أولا- أصل مصطلح الكفاءات.**

يعود أصل مصطلح الكفاءة إلى علم النفس، حيث استخدم سنة **1920م** في مضامين تربويه، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل، وإن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجـاري سنة **1930م**، وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المنظمـــــة ودوره في تحسين الأداء بها، كما استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشريـــــن في أمريكا وبعدها في أوروبا" نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة" وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمـــــام بالكفاءات وأصبحت أساسية في إستراتيجية المنظمات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموســـة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية. (50)

---

[48]- بن زروق ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص 131

[49]-Guy le Boterf,**construire les compétences, individuelles et collectives, lemodèle : agir avec compétence ensituation les réponses a plus de 100 questions,6édition**,EYROLLES,Paris,2013,pp59- 81

[50]- مقداد أصيلة، بطيب عائشة، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة منظمة"حليبالنجاح"**،مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المـــوارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان، 2016/2015،ص ص02و03.

ثانيا- تعريف الكفاءات.

هناك تعاريف وردت لأجل مفهوم الكفاءة لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية وهي كما يلي:(51)

- حسب الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية " Afnor": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

- كما عرفها **"P.Zaritian":** الكفـــاءة هي اتخاذ الفـرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه. - وكما عرفها **"Amit et shoemater":** الكفاءات هي قدرة المنظمـــــــة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتيادي باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد،

ويضيفان بأن الكفاءة: هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، ترتكز على المعلومـــات وهي خصوصية لكل منظمة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنظمة.

كذلك هناك تعريفات عديدة أخرى لكفاءة المورد البشري نذكر منها مايلي:

- الكفاءات" **LesCompétences":** هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.

- كما يعرفها**"G.Leboterf":**الكفاءات هي القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق المـوارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة،وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنهـــــــا أن تكون فردية أو جماعية،

ويمكن القول بأن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فرديـــــة ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء،- كما يعرفها**"Le Medef":**الكفاءات هي مزيج المعارف النظريـــــة والعلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتـراف بها على المنظمة وتقييمها وتطويرها.

- يقصد بمصطلح الكفاءة:

* هي إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضيـــــاع الموارد دون جدوى.(52)

* هي حسن الاستفادة من الموارد فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشريـة والمالية والماديـة أحسن استخدام، أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمـــه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

---

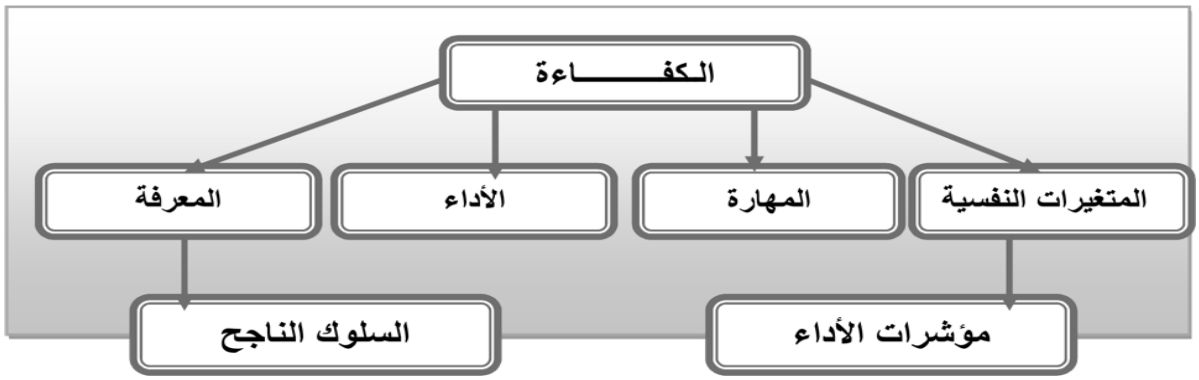
[51]- مقداد أصيلة،**مرجع سبق ذكره**، ص ص03و04.

[52]- جلال إبراهيم العبد،**إدارة الأعمال،مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارةوالمديرين-وظائفالإدارةالمهارة الإدارية**،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

*هي القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد " المعارف، المعارف العلميـة، معارف التحلي"، في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

- وحسب "Caird" يشير مفهوم الكفـــاءة:بأنها مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل الموضح أدناه:(53)

الشكل رقم (02-01): يوضح البنية التمثيلية لكفاءة المنظمة.



المصدر:كمال منصور وسماح صولح، **تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبـــرى**- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد07، جوان 2010، ص50.

يتضح لنا من الشكل رقم **(02)**بأن الكفاءاتهي مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءات .

تتمثل كفاءة الموارد البشرية في مجموعة من الخصائص ذات الأهمية البالغـة التي تساهم في خلق القيمة المضافة للمنظمة ككل يمكن عرضها فيما يلي:(54)

أ- **مساهمة الموارد في خلق القيمة للمنظمة:** فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشريـة من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم و تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة؛

ب- **أن تكون الموارد نادرة:** أي أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتمليـــــــن للمنظمة، وأخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية " الإدراكية " في الموارد البشريـــة فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة؛

---

[53]- كمال منصور وسماح صولح، **تسيير الكفـــــاءات- الإطار المفاهيمي والمجـــالات الكبرى**-مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد07، جوان 2010، ص50.

[54]- سلامي فتيحة،**دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويـــــــــــرة، الجزائر2014/2013،ص06.

ج- **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي: 01-طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛02-صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛03-عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجيـــة المنتهجة من طرف المنظمة.

المطلب الرابع: أهمية كفاءة المورد البشري .

إن لكفاءة المورد البشري حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمات والمتمثلة فيما يلي: **أولا- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي.**(55)

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحـولات الراهنة، والمتميزة بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد للاهتمام بالكفاءة ما يلي:

أ-زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء "بالنقل أو بالتسريح" نظرا لمتطلبات المنافسة الحالية؛ب-تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفـــرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد؛ج- لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيـــــل، وهذا

الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى؛د-ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول بأن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءتهـــم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي قابلية الاستخدام، وقابلية الحـــراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابـــة لاحتياجات المنظمة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

ثانيا- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي.

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهميتها فيما يلي: (56)

أ- تساهم بفعالية في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطـة أو للمدير، فهي

55- سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 06

56- أبو القاسم حمدي،**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**،مذكرة مقدمة ضمنمتطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائـر، 2004/2003 ص ص47.

تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون لخدمة أهداف المنظمة؛ ب- لا ترتبط الكفاءة بالفرد فقط، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون بين الأفـــراد وهي تضمن بذلك إقامة "الاعتمادية"بعلاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

ج- تلعب دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر بمثابة العامـــل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات " إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامـــل"بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية؛

د- أمام تعقد الأوضـاع والحالات المهنية، كان ولابد من ضبط سيرها وحركاتها وذلك بضمان المنظمة من داخلها وخارجها،حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغـــــة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المنظمة، وذلك لن يأتي إلا "بالعمل الجماعي للفرق" حيث بدأت بعض المنظمـــات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها ولخدمة هذه لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر"الكفـــــاءة" خاصة وبكل أنواعها، ونظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل؛ه- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، قد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمـــة وذلك ما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، حيث بعض المنظمـات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أوبالتنظيم

ثالثا- على مستوى إدارة الموارد البشرية.

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة المـــــــوارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريـــق وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفـــــاءات المتعددة في جميع الوظائف ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي:

أ- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفـــــــراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين..الخ؛

ب- أصبحت تركز في إدارتهـا على الكفاءة وليس على الفرد أو منصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على الكفاءات بدل الأفراد؛(57)

[57]- أبو القاسم حميدي،**مرجع سبق ذكره**، ص 48.

ج- لا بدلها من مبادرة ومسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجـــال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها **مثل** الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقيـــــــة، المسار المهني...الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.**رابعا- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة.**

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المنظمة الراغبـــة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي،وتبرز أهميتها فيما يلي: (58)

أ- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميـــزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين؛

ب- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفـــــة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة، التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع؛

ج- يتوفر الأفراد العاملون على مجموعة من الموارد الشخصيـــة (المعارف، المهارات...الخ)، وجهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفـــــــاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم بأن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليـــــه الكفاءةالمنسية.

المطلب الخامس: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة وأبعادها .

أولا- المفاهيم المرتبطة بالكفاءة.أ-المهـارة: هي القدرة على التعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، ويكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. (59)

ب- **القدرة:** هيأن يقوم العامل بأداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبـــة في الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجـــال عملي أو نظري، وكما تتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع

58- سلامي فتيحة،**مرجع سبق ذكره**،صص 08 و09.

59- مقداد أصيلة،**مرجع سبق ذكره**، ص06

بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم نجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفـــــة كحفظه لقطعة شعرية أو حفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة..، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه تدخل ضمن قدرته على التذكر.(60)

ج- **الاستعـداد:** هو القدرة الممكنة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضروريـــة، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ "لقدرة في المستقبل، والاستعـــداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهنة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكـــــم في القدرات و التحفيزات الملائمة. **د- السلوك:**هوالسلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان في علاقته و تفاعله مع بيئته من أجـــل تحقيق أكبر قدر من التكيفمعها.(61)

ثانيا- أبعاد الكفاءات:إن الكفاءة هي توليفة متكونة من ثلاث مكونات أساسية كما هو موضـــــــــح في الشكل المبين أدناه:(62)

الشكل رقم (02-02): يوضح أبعاد الكفاءات



المصدر:يوسف بن شني أمين مخفي، **إشكاليات نقل الكفاءات في المنظمات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية**، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائـر 22/12فيفوي 2012، ص08.يتضح لنا من الشكل رقم **(02)**بأنهناك إشارة واضحة وصريحـــة بأن الكفاءة هي توليفة من ثلاثـة **(03)** مكونات أساسية وهي:

01-**المعرفـــــة:** تتضمن مجموعة المعلومات المنظمـة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح

60- منى مسغوني،**تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحـة الدكتوراه قي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائـــــــــــر 2013/2012، ص239.

61- مقداد أصيلة،**مرجع سبق ذكره**، صص06 و07.

62- يوسف بن شني أمين مخفي، **إشكاليات نقل الكفاءات في المنظمات الجزائريـــة، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية**، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/12 فيفري 2012، ص08.

للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيـــرات مختلفةجزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفـة أيضا "بالمعطيات الخارجية" وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها، 02-**المهـــارة:** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها، (63)

03-**حسن التصرف:** هيقدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاتـــــه بتوفيق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

المبحث الثاني: تصنيف الكفاءات ودور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري.

إختلف الباحثون في وضع تصنيفات لكفاءة المورد البشري، و وفقا لمفهوم الكفاءات وتعدد معانيها مما جعل عملية تصنيفها إلى أنواع يحتل نفس الدرجة من التعدد والاختلاف، كما يتطلب تطوير كفاءة المورد البشري في المنظمة، تحقيق انجازات ذات مستوى عالي في الأداء البشري مما يقتضـــي على إدارة المنظمة(إدارة كفاءات المورد البشري) إتباع مناهج إداريـــة رسمية ومتعددة نختار من بينها أيها أكثر نجاعة، وبالشكل الذي يخدم موضوع دراستنا.**أولا- الكفاءات والمصطلحات المرتبطة بها:** توجد في أدبيات إدارة الموارد البشريـة عدة مصطلحـات يمكننا عرضها كما يلي: (64)

الكفاءات (Compétences) والكفاءات الجوهرية (Core Compétences) والقدرات المميزة(Distinctive Capacités)، وعليه يمكن توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينهما في التالي: أ-**الكفـــاءات:** تتميز عن الكفاءات الجوهرية بأن الأولى عامة، وتُمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المنظمة من أجل البداية في عملها، وهي لا يمكن أن تُحقق الميزة التنافسية للمنظمـــة كذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، وقد تكون ضمن نشاط واحد،**ب-الكفاءات الجوهرية:** هي أساسية ومركزية لتنافس المنظمة ويحقق ربحيتها، وهي صعبة التقليد من المنافسين، وغالباً ما تكون ثمرة للتعاون الفعال بين مختلف الأقسام في المنظمة، وناتجة عن المعرفـة الجماعية، كما أنها تكمن لدى الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الأصول المدرجة في الميزانية،

ج-الفرق بين الكفاءات الجوهرية والقدارت المميزة: يكمن في أساس وجود كلا منهمـا (أي الموارد البشرية الفريدة للمنظمة)، حيث القـدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد، فإذا كانت قادرة

63- مقداد أصيلة،**مرجع سبق ذكره**، ص16

64- حميد الطائي،أحمد صالح،ودنيا فاضل الوائلي،**مرجع سبق ذكره**،ص ص46 و47.

على تلبية مقاييس الميزة التنافسية فهي كفاءة جوهرية تمنح المنظمة قدرة إستراتيجية، وإذا كانت هذه القدرة لا تلبي ذلك، فهي عبارة عن كفاءة (مجموعة غير إستراتيجية من الموارد). **المطلب الأول: تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة العلمية.**

لقد صنفت الكفاءات حسب درجتها العلمية كما يلي:(65)

أولا- الكفاءات الفاعلة.

يقصد بها أصحاب العقول الفاعلة التي حصلت على شهادات جامعية عالية عملت ضمن منظمات أكاديمية كالجامعة، المنظمات العلمية، المصانع..... وغيرها، تتمتع بامتلاكها الخبرة العلمية والعملية والتقنية في مجال معين، ونشاطها يبرز من حيث نشر أصحابها للأبحاث العلمية وبرامج التطوير العلمي مما يعزز مكانتها العالمية والمحلية.**ثانيا- الكفاءات العاطلة.**

يقصد بها أصحاب العقول الحاصلة على شهادات عالية، لكنها لم تستثمر تلك الشهادات في تطوير قدراتها العلمية والبحثية لأسباب مختلفة؛ وعليه تعمل في مجال بعيد عن مجالها العلمي. **ثالثا- الكفاءات المزورة.**

تخص الأشخاص الذين يدعون حصولهم على شهادات عالية (مزورة)، حيث يمكن التأكد منها بواسطة الجهات المكلفة بالنزاهة أو الوزارات المعنية. **رابعا- الكفاءات المهاجرة(*):**تشمل حاملي شهادتي الماجستير والدكتوراه في اختصاص معين ولديها عدة بحوث عملت في الجامعات ومؤسسات مشهود لها بالبذل والعطاء، قبل أن تجبرها الظروف على مغادرة البلاد، عادة ما يكون هؤلاء أفراد متميزين يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا ومهنياً لضمان ظروف عمل مريحة تكفل لهم حرية التفكير والإبداع.**المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الحيازة.**

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية كما يلي:(66)

أولا- الكفاءات الفردية: تظهر من خلال معرفة وتدقيق وصف العمل والاحتراف فيه بشكلٍ شخصي. تشير إلى جميع المؤهلات والتجارب الشخصية التي يستخدمها الفرد لإنجاز أهداف محددة بصورة فعالة **مثل** روح المبادرة، الإبداع،التحكم في الذات القدرة على الإقناع الثقة في النفس والعلاقات مع

---

[65]- بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص 136

[*]تأخذ الكفاءات شكلين وهما: كفاءات مهاجرة، وكفاءات مهجرة، وكلاهما عانى من ظروف القهر والحرمان وعدم الاستقرار في بعض الحالات.

[66]-Guy le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit, pp 20-30

الآخرين.....الخ، فهي مجموعة مرتبطة يبعضها البعض يطلق عليها الكفاءة المهنية. (67)**ثانيا- الكفاءات الجماعيـــــــة:** تعمل في شكل جماعة لديهم أهداف محددة ومقسمة كل حسب قدراته موجهين من قبل قائد، يتحملون المسؤولية معاً، ويقبلون العمـــل ضمن فريق واحد، حاجاتهم مرتبطة ببعضهم البعض، يملكونمهاراتمشتركة بينهم كالتضامن و التواطـئ، حب التعلم والعمل، حيث تتميز بالخصائص التالية:(68)

أ- تتصف الكفاءات الجماعية بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بمن فيهم قائد الجماعـــة وتربطهم درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة؛

ب- يشتركون في قيم وأهداف تدور حول الرضا والتكامل، وحرية التعبير عن الرأي؛

ج- يحلون المشاكل ويتخذون القرارات في جو صحي داخل الجماعة ويرحبون بالأفكار والاقتواحات والمعلومات الجديدة .

المطلب الثالث: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية والزاميتها للمهـــام.

تتعدد أنواع الكفاءات حسب الدرجة والوقت الذي يستدعي من الفرد الكفاءة المتوفرة لديه والتي قد يحتاج إليها لإجراء مهامه على أكمل وجه، وقد تستدعي تلك المهام نوع معين من كفاءة الفـــــــرد لانجازها أوقد تختلف.**أولا- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية.**

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات والملخصة فيما يلي: (69)

أ- الكفاءات المكتسبة أو المتاحة: يتحصل عليها الأفراد في زمن بذاته، حيث تقتضيها طبيعة العمـــل ونوع المنتج أو الخدمة الحالية، تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة**ب- الكفاءات اللازمـــة مستقبلا:** يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتـاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيـرات، حينها تكـون المنظمة أمام عدة بدائل، أما برمجة عمليات التكوين، أو اللجـوء إلى التوظيف الخارجي، وعموما فإن تحديد هذا النوع من الكفاءات اللازمة مستقبلا يقع على عاتق المنظمة نفسها.

---

[67]-Celile Dejoux, **les compétent aucoeur de l'entreprise**, éd : organisation, paris, 2001, p 142

[68]-زاهد محمد ديري،**السلوك التنظيمي**، الطبعة 01، دار المسيرة،عمان، الأردن، 2011، ص210

[69]-بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص137.

ثانيا- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الزاميتها للمهام.

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات والملخصة فيما يلي: (70)

أ- الكفاءات الخصوصية: ترتبط بمجال معرفي محدد وهي خاصة؛ لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام حيث أن كل اختصاص في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات من نوع خاص يجعلها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة كالرتبة أو الوظيفة**ب- الكفاءات المشتركة:** يطلق عليها الكفاءات الممتدة؛ حيث يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية وهي مشتركة حيث تطبق في كل مناصب العمل، على سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير. **المطلب الرابع: تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة الوظيفية (المهنية).**

نميز هنا بين ثلاثة أنواع من الكفاءات والملخصة في مايلي: (71)

أولا- الكفاءات التصورية "الفكرية":حيث يفرض هذا النوع من الكفاءات مجموعة من المواصفات تتمثل في سعة الخيال، ووفرة المعارف ومؤهلات ذهنية، تُمكنها من فهم واستيعاب الأفكار المجردة تنطبق على الإطارات العليا في المنظمة كالمدير مثلا، فهي تشير عموما إلى تخطيط العقل أو المهارة في إنجاز شيء معين،يطلق عليها أحيانا الكفاءات الكلية.**ثانيا- الكفاءات الاجتماعية"الإنسانية أو العلاقاتية":**تتمثل في القدرة على التفاعل والتعاون داخل الفريق، تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته بمسئوليه وزملائه في العمل. **ثالثا- الكفاءات التقنية"التشغيلية":**تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص مثل قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية.

كما يمكن إضافة إلى الكفاءات التنظيمية أو ما تعرف بالإستراتيجية هي عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في تفسير القيمة المضافة للمنتَج النهائي تشمل كل من التخطيط التنظيم،التنفيذ،الرقابة والإدارة، فهي تتلخص إجمالاً في كفاءة التنظيم في المنظمة،وتجمع ما بين الكفاءات الفكرية والاجتماعية التقنية. (72)

---

[70]- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص 07

[71]- بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص 138.

[72]- أبو القاسم حمدي،**التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط**،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر03، 2013/2012، ص170.

المطلب الخامس: دور التدريب والأساليب المستخدمة في تطوير الكفاءات.

يتطلب تطوير كفاءة المورد البشري في المنظمـــة، تحقيق انجازات ذات مستوى عالي في الأداء البشري،الأمر الذي يقتضي على إدارة المنظمة(إدارة كفاءات المورد البشري) إتباع مناهج إداريـــة رسمية ومتعددة نختار من بينها أيها أكثر نجاعة، وبالشكل الذي يخدم موضوع دراستنا.

أولا- دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري.

يلعب التدريب دورا هاما في تطوير الكفاءات، وهذا بالتركيز على المورد البشري بتغيير سلوكه وتطويره (التعاون مع المنظمة والأفراد)،من خلال القضاء على سلوكياتـــــه السلبية، كما يتم التركيز على التزويد المعرفي في مختلف المجالات والتطوير من مهارة المورد البشري وسيتم توضيح كل هذا من خلال النقاط التالية:

أ- التدريب كمدخل للتعليم المستمر (بناء المعرفة): يرتكز التدريب على منظومة من المعـــــــارف التي تهدف إلى ما يلي: (73)

- تعزيز المعارف الأساسية،وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان؛
- تعديل منظومة المعارف بالحذف والإضافة،بما يتفق مع احتياجات العمل؛
- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة ، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة؛
- تطوير القدرات الذاتية بالتفكير، والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها؛ كذلك من شأن التدريب تعزيز العلاقات بين العاملين، التي من شأنها إضافة القيمة وتعزيز عمليـة تناقل ومشاركة المعرفة والتعلم من خبرات الغير، والمناقشة مع الزمـلاء ضمن فرق وجماعات عمـل رسمية وغير رسمية.

ب- التدريب كمدخل للتربية المستمرة(توجيه السلوك): تسعى إدارات التدريب من خـــلال هذا الهدف إلى تحقيق الأتـي:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة، من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافيـــــة للمنظمة المعنية ، كقاعدة تركز عليها عناصر النظام العام الإداري؛
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين بشكل يتفق مع منظومة القيم، التي تطالب المنظمـــة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية؛
- تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها؛
- تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، والمتعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها؛

[73]- بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص 172.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين، لتمكينهم من تقديم المقترحـــــات والتطورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المنظمة إلى المواقع الريادية.

ج- التدريب كمدخل لبناء المهارة: يتركز هذا الهدف على بناء المهارة من خلال النقاط التالي: (74)

- تعزيز المهارات الموجودة، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية؛
- تعديل بعض المهارات الموجودة، وصقلها بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، ومثال ذلك مهارات الطباعة على الآلة الكاتبة وتعديلها للطباعة على الكمبيوتر...الخ؛
- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة، نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمـل.

نستنتج أن الحاجة ماسة إلى تطوير برامج التدريب لتطوير المهارات الأساسية عند العاملين، فكلما تطورت المنظمة فإنها تحتاج إلى موظفين قادرين على مواكبة التطـــورات، كما يتضمن برنامج تعلم المهارات الأساسية في هذا المجال عدة خطوات أهمها تحديد المهارات الضروريـــــة التي يحتاجها الموظفون ليكونوا ناجحين في أعمالهم وتقييم المهـارة الحالية للموظفين.(75)

ثانيا- أساليب التدريب المستخدمة في تطوير الكفاءات.

تكون محددة على أساس الوقت،فيتم تمييز حاجات التدريب الفورية للمستخدم والمستقبلية، وقادرة على تلبية الحاجات التدريبية للقوى العاملة على المدى البعيد، وحصـــول إضافة على مستوى الأداء والجدارة (Compétence Assurance Benefits)من خلال تحديد أهداف تؤمن توفير الأداء المؤه ـــــل لكل مستخدم ويؤسس لمعيار أداء شغل دولي، يتم ذلك باعتماد ثلاثة**(03)**أساليب تدريبية معتمدة عالمياً والمتمثلة فيما يلي:(76)

أ- التعلم المتمازج التعلم الالكتروني (E. Learning /Blendes Learning): يستخـــدم على عدة مستويات، الوعي، التطبيقات الرئيسية، والتطبيقات المتطورة.

ب- قاعات التدريب(Class Room Training): تستخدم في المستويات الثلاث الآتيـــــــــة: التطبيقات الرئيسية، التطبيقات المتطورة، والإتقان.

ج- التدريب على العمل (On - job -Training): يستخدم على مستوى التطبيقات الرئيسيـــــــة والمتطورة والإتقان.

ومما سبق ذكره سيوضحه الشكل الموالي:

---

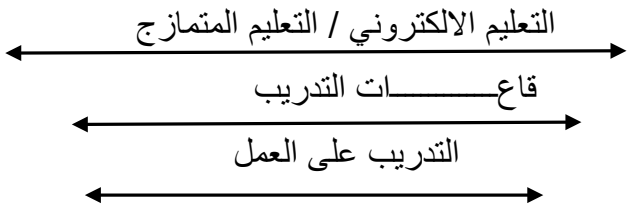
[74]- بن زرقة ليلى، **مرجع سبق ذكره**، ص 173.

[75]-زيد منير عبوى،**التخطيط والتطوير الإداري**،الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص203.

[76]-أنس عبد الباسط عباس،**تخطيط وتنمية القوى العاملة**، الطبعة 01، دار المسيرة، عمـــــــــان، الأردن، 2011 ص256.

الشكل رقم(02-03):يوضح أساليب التدريب لتطوير الكفاءات.

الإجادة أو الإتقان	التطبيق اتالمهارية المتطورة	التطبيقـــات الرئيسية	الإدراك
-التصميم والإشراف -الرقابة والقيـــادة	- محاكاة في العمـــــــــل	-الإرشاد على التعليمات -التمرين	-القدرة على الشرح والوصـــــــف



المصدر: أحمد السيد، الرأسمال البشري وتطويره، تاريخ التحميل 22 جوان 2021 على الساعـــة 18:53 http://kenanaonline.com/users/ahmdkordy/posts/259537

يوضح الشكل أعلاه بأن الأساليب التدريبية لتطوير الكفـاءات تكون متداخلة للمستويات المختلفة للمتدربين بهدف تطويرهم وملئ الفراغات اللازمة لتطوير مهاراتهم ، حيث يمكن اللجوء إلى أكثر من أسلوب لتحقيق ذلك من خلال برامج تدريب على أربعة **(04)** مستويات وهي:**أ-الوعـــــــــــي:** يكون بالتعليم عن طريق القراءة والتعليم عن طريق الشرح والإيضاح والتجارب الإيضاحية والتمارين؛**ب-التطبيقات الرئيسية:** تغطى عن طريق التعليمـات والكتب الإرشادية، كما في الكتيبات التي تعطى أو ترافق المعدات والأجهزة، إضافةً إلى الممارسات التطبيقية والتجريبية؛**ج-التطبيقات المتطورة والمهارة:** تكون من خلال الأعمـــــــال والتطبيقات المتشابهة أو التمارين والدروس والفرضيات؛

د-الإتقـان: يكون بواسطة التصاميم والرسومات والمخططات وأما الإشراف والمراقبة ثم الاستشارة. نجد أن نجاح مثل هذه الأساليب يبقى مرهوناً بالتشخيص والتحديد الجيد للكفاءات المطلوبة لكل مهنة أو وظيفة ضمن القوة العاملة في المنظمة، ثم تشخيص وتحديد الجدارة لكل فرد، وما مدى توفرها لديه؛ بهدف تنظيم هذه الكفاءات مع بعضها البعض للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

[77]- أحمد السيد، **الرأسمال البشري وتطويره،** تاريخ التحميل 20 جوان 2021 على الساعة http://kenanaonline.com/users/ahmdkordy/posts/25953718:30

خلاصة الفصل.

إن لكفاءة المورد البشري دور بارز وأهمية بالغة في المنظمـــــــــة،فقد تطور مفهومه بدايـــــة من (مرحلة الاتجاه الكلاسيكي) للكفاءات ونظرتهم للإنسان،فقد زاد الاهتمـــــام بها بواسطة النظريات التي تبعت تلك المراحل وصولا إلى (مرحلة الاتجاه التطويري للكفـاءات) وظهور مصطلح الكفـــاءات ونظرا للدور الذي تلعبه كفاءة المورد البشـــري في المنظمة وأنها القوة النابضة للمنظمة على اختلاف أنواعها وتصنيفاتها، وبمثابة المحفظة الشاملة والمتكاملة لمجمـــــوع المعارف والمهارات والسلوكيات ذات الطابع المتميز والمتماسك، تسند إليها المنظمـــة في أداء المهام وتحقيق الأهداف بأقل جهد ومـال ووقت، من أجل تحقيق مكانة مرموقة بين المؤسسات، وذلك راجـــــع إلى ما تحققه من مزايا للمنظمة والفـــــــرد.

إن تحقيق كل هذا يتعلق بإتباع مناهج إدارية رسمية تتعلق بالمورد البشري، وكذالك يتم إتبـــــاع أساليب على اختلاف أنواعها من خلال استخدام استراتيجيات تنموية كالتدريب وغيرها من المعـــارف التي تسمح بتطوير معارف ومهارات العنصر البشري داخل المنظمة والذي يقوم بالتركيـــز على أبعاد الكفاءة (بناء المعرفة، توجيه السلوك، بناء المهارة) بالإضافة إلى أساليب تدريبية التي يتم إتباع برامـج التدريب على أربعة مستويات (الوعي، التطبيقات الرئيسية ،التطبيقات المتطورة والمهارة ،الإتقان).

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز - فرع المدية -

تمهيـــد:

نظرا لأهمية موضوع هذا البحث واتساعه، وبعد الانتهـــاء من الجانب النظري له، كان لابد من ربط هذا الجانب النظـري بالجانب التطبيقي، وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن إستراتيجية التدريب تساهم في تطوير ورفع من كفـاءة المورد البشري، ومن أجل التعمق أكثر في البحث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع المدية- من خلال توزيع الإستبان على موظفي المؤسسة، وكمحاولة لان يكون منهج الدراسة الميدانيـــة قائما على أسلوب علمي، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول : ماهية مؤسسة سونلغـــــــــــــاز.

- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيـــــات.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة سونلغاز.

سيتم في هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفـــــــرة عن مؤسسة سونلغاز باعتبارها محل الدراسة، وكذا واقع التدريب داخل المؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهربلء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك في نقل وتوزيع الغـــاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء والغاز في البلاد بأقل من 05% منذ يوم تأسيسها عام 1969.

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (E G A) كان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخـــــــراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر رقم 69 - 59 تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائـــــر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (IGEP) ومع مطلع التسعينيات وبالضبط سنة 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

إن هذه المؤسسة لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مروره ـــــــا بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي[1]:

أولا- مرحلة ما بعد الاستقلال (1962- 1969): في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

أ- سهولة الاتصال وقرب المسافة؛

ب- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يأتي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ثانيا- مرحلة التسيير الاشتراكي(1969 - 1990): بعد افتتاح مؤسسة الكهرباء والغاز تم إنشاء الشركة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يمكن فيما يأتي: الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه

[1] مقابلة مع السيد: أمحمد بطاش، مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة بتاريخ 2021/06/13.

المرحلة أنشأت مجموعـة من الشركات الوطنية لتكوين بمثابة:

أ- احتكار لصالح الدولة 100%

ب- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني تقريبا.

ج- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانـة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

* حيث في سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت لتحويل ستة (06) وحـــدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لمؤسسة سونلغاز هي:

- مؤسسة كهريف (KAHRIF) تهتم بأشغال الكهرباء الريفيـــة؛
- مؤسسة كهركيب (KAHRAKIB) تختص بالأشغال الكهربائية؛
- مؤسسة كانا غــاز (KANAGAZ) تهتم إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- مؤسسة إينارغـا (INERGA) تهتم ببناء الهياكل الإدارية لسونلغـــــاز؛
- مؤسسة أتركيب (ETRKIB) تهتم بتوكيب المعدات في مختلف المحطات؛
- مؤسسة أ م س (AMC) تهتم بصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة (تطبيق بالعملة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة الى تحقيق الأتي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة الكهرباء والغـــــــــــاز فرنسا؛
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)؛
- العمل على توسيع دائرة التغطيـــــــة على المستوي الوطني.

ثالثا- مرحلة التسعينيـــــــات: لقد برز نظام قانوني يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسـوم التنفيذي رقم 91 - 275 المؤرخ في 1991/12/14الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي **02 - 195** المؤرخ **01- 06- 2002** حيث تغير بموجـه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم مما أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحـــــرر في مؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني[2].

المطلب الثاني: مهام وأهداف، مبادئ التنظيم الحالية لمؤسسة سونلغاز.

تعتبر مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازيـــة بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديـــد يسمح لها

[2] المرسوم الرئاسي رقم 02- 195 المؤرخ في2002/06/01 المتضمن تحويل شركة الكهرباء والغاز ذات أسهم إلي شركة قابضة.

بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسســـة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، لذا سنحاول التطرق إلي تحديد مهـــام مؤسسة سونلغاز مع إبراز أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا- مهام مؤسسة سونلغاز.

تنقسم مهام مؤسسة سونلغاز إلي مهام تسييرية وأخرى تقنية:

أ- المهام التقنيـــــــة.

تتمثل المهام التقنية في النقاط التالية:

01- إنجازات الدراسات التقنية والتكنولوجيا والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛

02- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازيــة والكهربائية، وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي **مثل** البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبـــة للكهرباء والغاز.

ب- المهام التسييرية.

تتمثل المهام التسييرية في النقاط التالية:

01- الإنتاج، التنقل، وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛

02- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعـــــــــــه؛

03- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو خارج؛

04- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ثانيا- أهداف مؤسسة سونلغاز.

تتمثل أهداف مؤسسة سونلغاز في النقاط التالية: (03)

أ- ضمان التوزيع العمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛

ب - ضمان الانتاج والتوزيع للكهرباء بذات الجودة والنوعية؛

ج - تخطيط برنامج المؤسسة السنـوي، ومحاولـة تقليص الديـــون؛

د - القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية؛

ه - تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

إن مؤسسة سونلغاز تقوم على الدوام بدور هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفيـــة والتوزيع العمومي للغاز، فمنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنـــوات، قامت

[3]- الموقع الالكتروني للشركة القابضة.**http//www.sonalgaz.dz** تاريخ الاطلاع 2021/06/14

مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد، حيث أصبحت اليوم مجمعـــا صناعيا يتألف من **40** شركة فرعية وتشغل **60000** عامل، ومن جهـة أخرى قامت بتجنيد تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازيـــة، فبالنسبة إلى الفترة **2005 - 2010** مثلا فقد وضعت برنامجا استشاريا استثنائيا بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهربـــاء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى العمـــل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا كذلك فطموح مؤسسة سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهـة المنافسة التي تلفي تلوح ملامحها في الأفق ، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعيـــن للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثالثا- مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

تمت إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير **2002**، اعتمـــــدت مؤسسة سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركـــات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

أ- **مهام الشركة الأم**: تتمثل المهام الأساسية والموجهة نحو:

01- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع؛

02- ممارسة الرقابة على الفـــروع؛

03- إعداد السياسة المالية وتنفيذهـــا؛

04- تحديد سياسة الجور وتطوير المورد البشري للمجتمع.

ب- **فروع المهن القاعدية**: خلال السنوات الخمسة الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعديـــــة لمؤسسة سونلغاز إلى فروع تنشيط وعددها ثمانية **(08)** في الميادين الآتية. **(04)**

01- إنتـــــاج الكهربـــــــاء؛

02- تسيير شبكة نقل الكهربـــــاء؛

03- تسيير نظام إنتاج ونقل الكهربـاء؛

04- تسيير شبكة نقل الغـــــــاز؛

05- توزيع الكهرباء والغاز أربع شركات.

[4]- الموقع الالكتروني للشركة القابضة.**http//www.sonalgaz.dz** تاريخ الاطلاع 202/06/14

اقتنت هياكل إنجاز ملائمة مندمجة داخل المؤسسة، فعرفت تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال

ج- فروع الأشغـــــال: من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد كان على مؤسسة سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة، وهكذا فقد هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل مؤسسة سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخير لمؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في سنة 1984 وكنتيجة لتعزيز تنظيم على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع عادت مؤسسات لإنجاز هذه منذ جانفي 2006 لأحضان سونلغاز .

د- الفروع المحيطة: من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت مؤسسة سونلغاز بإدراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا، وتشيط هذه الفـــــروع وعددها أربعة عشر **(14)** بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل، التفريغ الاستثنائـــي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر وبخدمات صيانة العربات، بالإضافة إلى نشاطات متعددة أخرى.

ه- شركة في تساهم: تتشكل مساهمة مؤسسة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسمـــــا في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة، وهكذا استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية**مثل** الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية، وتتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

01- دمج التكنولوجيـــــــــا والدراية الفنية؛

02- إدخال الخبرة الإدارية في مجـــال التسيير؛

03- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

المطلب الثالث: تعريف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تقع وسط مدينة المدية بشارع بن عياد الطاهـــر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة، وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة **1985** لتتكفل بجميع السكان، والهياكل العامـــة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها، ويبلغ عدد عمالها حاليا حوالي **(797)** عامل موزعين على النحو الآتي: **(05)**

- **(177)** إطـــــــارات؛
- **(349)** أعـــوان التحكم؛
- **(271)** أعـــوان التنفيذ..

[5]- مقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين **السيد: أمين بطاش** بتاريخ 2021/06/13.

أولا- أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز- فرع المدية-)

يمكن تحديد أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز - فرع المدية-) في النقاط التالية:

أ- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو خارج، ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

ب- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛

ج- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازيـــة ؛

د- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛

و- تحقيق أكبر أربـــــــــاح ممكنة بأقل تكلفة؛

ه- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديـــــــــا؛

ع- الحفاظ على مناصب الشغل مع تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين .

ثانيا- مهام مديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز- فرع المدية-)

تقوم بالمهـــــام الآتيـــــــة :

أ- إيصال الكهرباء والغاز للزبائـــــن الجدد؛

ب- تسيير منشأت توزيع الطاقة الكهربائيـــة ؛

ج- تطبيق السياسة التجارية للمؤسســـــــة ؛

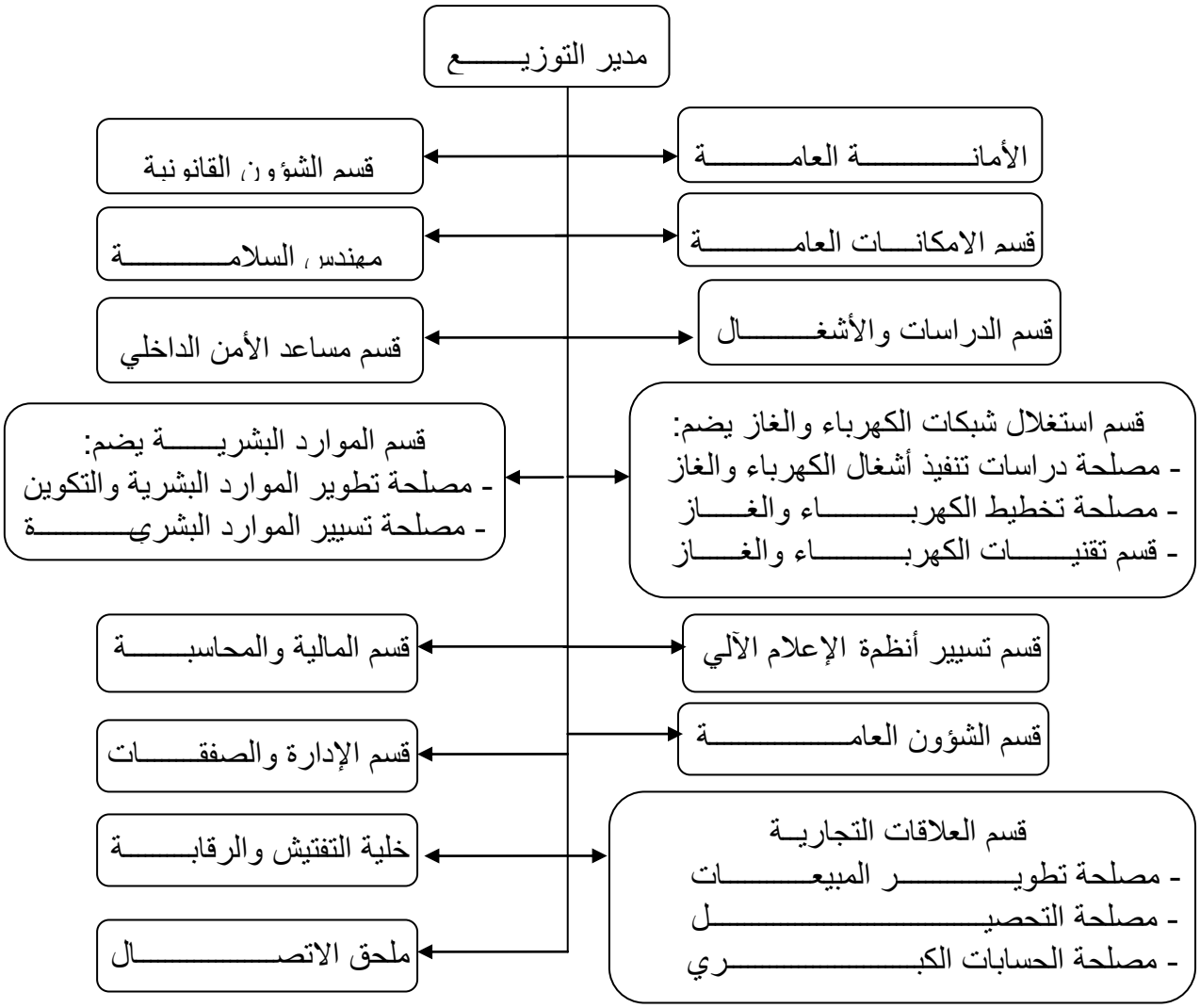
د- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية. (06)

ثالثا- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز - فرع المدية-)

إن سر نجاح مديرية التوزيع الكهربـاء والغـــاز(سونلغاز- فرع المدية -) يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، والشكل الآتي يوضـح الهيكل التنظيمي للمديرية

[6]- الموقع الالكتروني للشركة القابضة.**http//www.sonalgaz.dz** تاريخ الاطلاع 202/06/14

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية (07)



المصدر: وثائق المؤسسة مقدمة من طرف السيد أمحمد بطاش بتاريخ 2021/06/13.

وفيما يلي يتم شرح موجز لهذه الأقسام والمصالح (08)

- مديـــر التوزيع:

يمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم الشركة، حيث يقوم بالسهر على متابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز بما يقدم توجيهات ومن مهامه نذكر:

* يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز ما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناءا على الموازنة التقديرية؛
* القيام ببعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:

[7]- وثائق المؤسسة مقدمة من طرف **السيد: أمحمد بطاش** بتاريخ 2021/06/13.
[8]- مقابلة مع **مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز** بالمدية بتاريخ 2021/06/13.

- الأمر بالصرف في حدود التكاليف المتاحة من طرف الشركة القابضة.
- الإمضاء على الوثائق الحسابية؛ وكذا القيام بالتقييم السنوي للميزانية الاختتامية للشركة؛
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين (علاوات، ترقية....إلخ)؛
- يشرف على الموازنات التقديرية .يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية؛
- ضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف وبالنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب .

- الأمانـــــة العامـــة:

تهتم بالتنسيق وتوزيع جميع مراسلات البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وتوجيهـــــا بين مختلف الأقسام ومصالح الشركة، مع القيام بوظائف الاتصـــــال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال (الهاتف، الفاكس)، وكذا تنظيم المواعيد والاجتماعات؛

- قسم الشؤون القانونية:

يقوم بالمهام التاليـــــــــــة:

* يعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائـــــي، المحكمة العليا)؛ خاصة في متابعة تنفيذ القرارات القانونية؛
* يتكفل بمتابعة القضايا والمنازعات القانونية للشركة **مثل** رفع دعـــــوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛
* يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
* تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

- مهندس السلامة:

يقوم بالمهام التاليـــــــــــة:

* إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
* تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
* السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
* إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

- الأمـن الداخلي:

يقوم بالمهام التاليـــــــــــة:

* المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛[09]

[9]- مقابلة مع **مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز بالمدية** بتاريخ 2021/06/13.

* إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛

* إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

- قسم الدراسات والأشغال:

تتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبـــون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

- قسم الإمكانيات العامة: يتم توفير الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له من خلال:

*** المكاتــب:** أجهزة الإعلام، معدات العمل، تجهيزات البناء والترميمات؛

*** السيارات:** تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمـــــــــــــل؛

*** مركز الحاسوب:** تم إنشاء هذا المركز حديثا بتاريخ **01 جانفي1997**، وهو يحتوي على معـــــدات حديثة مهتمة هي معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الآلي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهربـــاء والغاز، يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة ومجموعة من المتخصصين في الإعلام الآلي، وللمركز علاقة مباشرة مع مصلحة العلاقات التجارية؛

*** الوكالات:** يتكون كل مركز من عدد معين من الوكـــالات (agences)، ويتغير عددها حسب عدد الزبائن تتمثل مهامها في متابعة الفواتير، وتحصيل الديون، قطع الكهرباء، كما يقوم بمتابعة وصيانـــــة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلـــــي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد....الخ، يشرف عن هذه المهام رئيس الوكالة وتتكون الوكالة من فرعين:

- فرع توزيع الكهرباء: يتكون من فوج تقني كهربائـــي؛

- فرع توزيع الغـــاز: يتكون من فوج تقني الغاز والوكالات التابعة لمركز التوزيـع سونلغازSDC بالمدية.

- قسم الموارد البشرية:

يقوم بالمهام التاليـــــــــــة:

* تسيير تكوين الموظفون وتأهيلهم، بحيث مؤسسة سونلغاز بالمدية غير مخصصة ميزانيـــــــة خاصة بالتدريب وإنما تسجل ضمن تكاليف الاستغـــــلال، والشركة تضم ثلاثة مراكز للتكوين على المستوي الوطني وهي: **(10)**

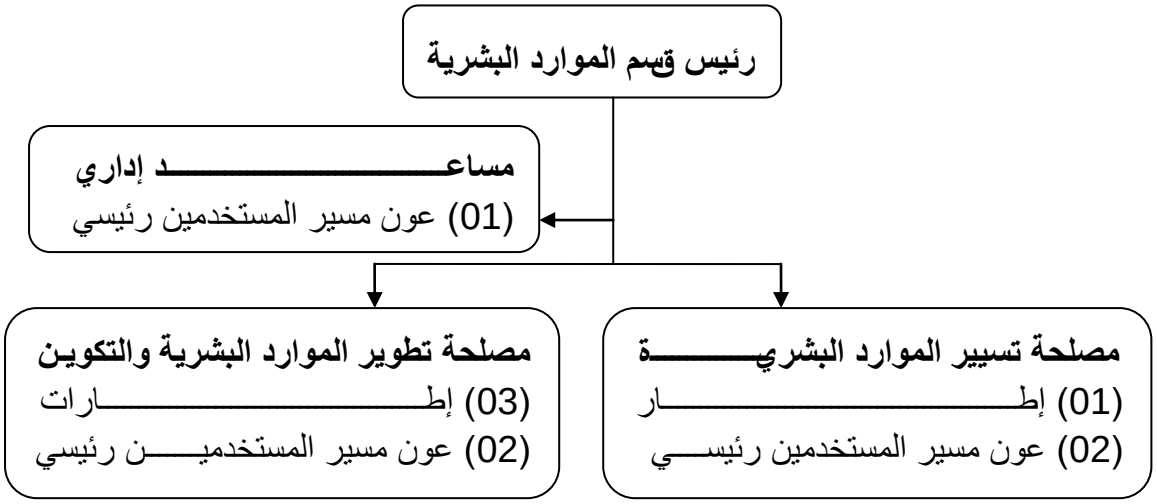
- المدرسة التقنية بالبليدة، تهتم بتكوين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

[10]- مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز بالمدية بتاريخ 2021/06/13.

- مركز التكوين بعين مليلة بولاية أم البواقي تهتم بتكوين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
- مركز التكوين بن عكنون بولاية الجزائر يهتم بتكوين أعوان التحكـــــم والإطارات.

* تسيير شؤون الموظفين، وكل ما يتعلق بحياتهم المهنيـــــــة منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور، الترقية... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامـــل والتي تحتوي على ما يخص العامل إلى غاية خروجه

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالمدية



المصدر: وثائق المؤسسة

- قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغاز:

هي مسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهربـــــــاء والغاز) وبصيانتها، وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها والمتكونة من الأقسام الآتية:

* **مصلحة تقنيات الكهرباء:** يهتم بمراقبة المحولات الكهربائية واستغلال الشبكات الكهربائية، الصيانة تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء)، وتموين الوكالات بأجهزة القياس؛

* **مصلحة تقنيات الغاز:** يهتم بمراقبة اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغـــاز الذي يؤدي إلى تسربه، واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

* **مصلحة دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** يهتم بالمهام الميدانية المتعلقة بالدراسة كالموقـــــع والمخططات، وإصلاح الأعطاب المسجلة في العدادات (الكهرباء / الغاز).

* **مصلحة تخطيط الكهرباء والغاز:** وتتمثل مهامه في: (11)

- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديريـــــــة.

[11]- مقابلة مع **مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز بالمدية** بتاريخ 2021/06/13.

- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهربـــــاء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط، وتشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

يقوم بالمهـــــــــــــام التاليـــــــــــة:

* تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
* طبع الفواتير الخاصة بالكهربلء والغاز.
* تطوير المعلوماتيـــــــــــــــــة.
* تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

- قسم المالية والمحاسبة:

يقوم بالمهام التاليـــــــــــة:

* تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
* إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير، وضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.
* الرقابة على صناديق الوكالات التجارية، مع إجراء مركزية الصناديق.
* إعداد الميزانية السنوية، وإنجاز لوحة القيـــــــــادة وميزانية النشاط.

- قسم العلاقات التجاريـــــــة:

يضم مجموعة من الوكالات تجارية منها (02) إثنان داخل مدينة المدية و(06) ستة موزعـــــة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

* **مصلحة تطوير المبيعـــــــات:** هي مصلحة مسؤولة عن تسيير مختلف طلبات الزبائن من الكهرباء والغاز (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) وتلبيتها؛ ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديـــدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوتـــرة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك،

* **مصلحة التحصيـــــــل:** تهتم بكل الأمور الخاصة بلزبائن وملفاتهم ومتابعة تحصيل الديون، وكذا عمليات المحاسبة؛ (12)

* **مصلحة الحسابات الكبرى:** تهتم بكل ما يتعلق بزبائن مستهلكي الضغط العالي للغاز والتوتـر العالي للكهربـاء من الجانب التجاري، وهذا حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.

[12]- مقابلة مع **مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز بالمدية** بتاريخ 2021/06/13.

- قسم الإدارة والصفقات:

تهتم المهـــــام الآتيـــــــــــــــــــة:

* مكلف بإنشاء الطلبـــــــات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
* تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعـــــــــــــــة تنفيذها؛
* استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
* إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والماليـــة؛
* فتح وإغلاق رخص البرامج.

- قسم الشؤون العامة:

تهتم بالمهام التاليـــــــــــــــــة:

* تسيير الوسائل المادية، وتسيير بريد المديريـــــة.
* مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقـــــــــــرات.
* السهر على تسيير الممتلكـــــــــــــات المتنقلة.
* تموين مختلف المصالح، وكذا الاهتمام بالمشتريات.
* تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعـة، الوقود.

- ملحق الاتصـــــــــــال.

تهتم بالمهام الآتيـــــــــــة:

* تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
* المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجاريـــــــة؛
* اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
* ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصـــــــــــال. (13)

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

نتناول في هذا المبحث وفقا لطبيعة موضوع بحثنا إلى تحديد منهج الدراسةواختيار مجتمع وعينة الدراسة، معرفة أداة الدراسة والبرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات بالإضافة إلى تحقق من التوزيع الطبيعي وصدق وثبات الاستبيان.

[13]- مقابلة مع **مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز بالمدية** بتاريخ 2021/06/13.

المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

أولا- منهج الدراسة.

يعد المنهج الوصفي التحليلي واحد من المناهج الذي يسمح بالوصـــــــول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات الخاصة بها.

وعلى هذا الأساس، فقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجـــــل التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع التدريب، وكفاءة المورد البشري، أما فيما يتعلق بالجانب تطبيقي فقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، فيعتبر مناسبا لبحث مثل هذه المواضيـــع وذلك من أجل تقييم متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، وقد استخدمنا في هذه الدراسة مصدرين أساسين للمعلومات:

أ- المصادر الأولية: إن معالجة الجانب التطبيقي لهذه الدراسة **" دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري"** فلجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانـــــة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجـــــــــع لقياس المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريـــات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعـة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا- مجالات الدراسة.

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود المكانيـة: أجريت هذه الدراسة داخـل مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛

ب- الحدود البشرية: موظفي مؤسسة سونلغاز باختلاف خصائصهم الديمغرافية؛

ج- الحدود العلميـة: تتعلق بمتغيرات الدراسة (واقع التدريب في المؤسسة، تطوير كفـــــاءة المورد البشري)

د- الحدود الزمنيـة: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم حصر مجتمع الدراسة والمتمثل في جميـــع موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية المديةوالبالـغ عددهم **(797 موظف)**، وقد تم اختيار عينة قصدية (غير عشوائيـة) مكونـــة من (48) موظـف من مجتمع الدراسة، وعلى هذا تم توزيع (48) استمارة على الموظفين، وتم استرجع منها (42) استمـارة وعند إدخال البيانات في برنامج spss تبين وجود (07) استمارات غير قابلة للتحليـــــــل ليستقر

في الأخير إجمالي عدد الاستمارات القابلة للتحليل عند (35) استمارات وبنسبة استجابة قدرت بحوالي **(72.92%)** من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وهذا يدل على أن هنالك نسبة استجابـــــة عالية من قبل الموظفين.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي.

أولا- أداة جمع البيانات

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصـــول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ.

وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحـــل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

أ- بناء الإستبانـــة.

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور التدريب في تطوير كفاءة المـــــــورد البشري"، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفـــادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات؛
- تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجـــــال؛
- عرض الاستبيان على المشرفةللنقاش وإبداء الملاحظات؛
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من ثلاث أقسام رئيسية؛
- تم عرض الاستبيان على (02) من المحكمين ذوي الخبرة في موضوع الدراســـــة وكذا في المجال الإحصائي في كلية علوم تجارية والاقتصادية والتسيير، أنظر الملحـق رقم (02)
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافـــة والتعديل ليستقر الاستبيان على (30) عبارة، انظر الملحق رقم (03).

ب -الشكل النهائي للاستبيان.

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل أعضاء لجنة التحكيم، قمنا بالالتـــــــزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأقسام التالية:

- القسم الأول: تضمن الغلاف الخارجي للاستبيان والمتضمن إشكالية الدراســـــة وشرح الهدف من الدراسة طمأنة المستجيبين للاستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكرلهم.

- **القسـم الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية؛

- **القسم الثالث:** يناقش دور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري، وتم تقسيمه إلى محورين وهما:

* **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل واقع التدريب في المؤسسـة، يعتبر بمثابة متغير تفسيري يعمل على التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وينعكس في أربع أبعاد هي:

- ✓ **البعد الأول:** التخطيط للعملية التدريبي، وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- ✓ **البعد الثاني:** تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد تم قياسها بواسطة (03) عبارات؛
- ✓ **البعد الثالث:** الأساليب المستخدمة في التدريب، وقد تم قياسها بواسطة (03) عبارات؛
- ✓ **البعد الرابع:** تقييم العملية التدريبية، وقد تم قياسها بواسطة (06) عبارات.

* **المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة، يعتبر بمثابـة النتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وينعكس في أربعة أبعاد هي:

- ✓ **البعد الأول:** الملموسية، وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- ✓ **البعد الثاني:** الاعتمادية، وقد تم قياسها بواسطة (04) عبارات؛
- ✓ **البعد الثالث:** الاستجابة، وقد تم قياسها بواسطة (02) عبارات؛
- ✓ **البعد الرابع:** الأمان، وقد تم قياسها بواسطـة (04) عبارات.

كما تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتبـاره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد، وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيـارات (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا) في دراستنـا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامـج تعبر عن الأوزان وهي (موافق جدا=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق جدا=1)، مما يتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابـي، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمـة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): يوضح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق جدا	غير موافـق	محايـد	موافـق	موافـق جدا
المتوسط الحسابي	من1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

ج -توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

بعد الضبط النهائـــي للاستبيان أداة الدراسة قمنا بتطبيقه ميدانيا على عينة الدراسة، حيث قمنا بالذهاب إلى مؤسسة سونلغاز بالمدية في 13 جوان 2021 وبالضبط إلى مديـر الموارد البشرية الذي عرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان على الموظفيـــن، وبعد النقاش والاستفسار تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان، وتجدر الإشارة أننا تعمدنا عمليـــة التوزيع والاستلام المباشر من الأفراد المستجيبين حتى نتفادى مشكلة فقـدان الاستبيانات، ولكن مع ذلك تم فقدان بعض الاستبيانات.

ثانيا- أدوات التحليل الإحصائي.

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجوبين، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_V_{30}) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعـــة من الاختبارات الإحصائية، وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة، وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كالمجروف - سمر نوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S) لمعرفـــة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط سيبرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الاتساق الداخلـي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد متغير الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرار؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراســـــــة (واقع التدريب في المؤسسة، تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة.

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقـــة بجمع البيانات ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلـي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا- التحقق من التوزيع الطبيعي.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام اختبار كالمجروف- سمير نوف **(Kolmogorov-Smirnov test (K-S))** وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية **مثل** تحليل الانحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيـــرات الدراسة أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (03-02): يوضح اختبار كالمجروف- سمير نوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيـــــــــــــــــــــــــــــــان			اختبار كالمجروف - سمير نوف Kolmogorov-Smirnov test (*K-S*)		
			القيمة الإحصائية (*K-S*)	درجة الحرية (*df*)	مستوى الدلالة (*P*)
واقع التدريب في المؤسسة	**البعد الأول**	التخطيط للعمليـــــة التدريبية	0.079	35	0.200
	البعد الثاني	تحديد الإحتياجـــات التدريبية	0.101	35	0.200
	البعد الثالث	الأساليب المستخدمة في التدريب	0.148	35	0.051
	البعد الرابع	تقييم العمليـــــة التدريبية	0.136	35	0.098
الدرجة الكلية لمتغير واقع التدريب في المؤسســـة			**0.127**	**35**	**0.170**
تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة	**البعد الأول**	الملموسيـــــــــــة	0.136	35	0.100
	البعد الثاني	الإعتماديـــــــــــة	0.133	35	0.122
	البعد الثالث	الاستجابـــــــــــة	0.124	35	0.189
	البعد الرابع	الأمـــــــــــــان	0.108	35	0.200
الدرجة الكلية لمتغير تطوير كفاءة المورد البشـري في المؤسسة			**0.105**	**35**	**0.200**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (02): أن قيمة اختبار كالمجروف- سمير نوف للمتغير المستقـــل (واقع التدريب في المؤسسة) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (تطوير كفـاءة المورد البشري في المؤسسة) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعـــي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا- اختبارات الصدق.

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي، وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ- الصدق الظاهري.

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية، ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية بقصد الاستفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وكذا من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ب- صدق الاتساق الداخلي.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سيبرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

* **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة**: نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالي:

الجدول رقم (03-03): يوضح معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد واقع التدريب في المؤسسة	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط (*SP*)	مستوى الدلالة (*P*)
التخطيط للعملية التدريبية	X1	تتلقى التدريب على مهنتك بمجرد التحاقك	0.715***	<0.001
	X2	يساهم التدريب في معالجة بعض النقائص الموجودة لديك	0.622***	<0.001
	X3	تعتبر مؤسستكم التدريب ضرورة حتمية وواجبة	0.758***	<0.001
	X4	توفر مؤسستكم دورات تدريبية في فترات زمنية محددة	0.790***	<0.001
تحديد الاحتياجات التدريبية	X5	تحديد الاحتياجات التدريبية يعود لعدم تحقيق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة	0.667***	<0.001
	X6	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفقا للقدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	0.691***	<0.001
	X7	يتم اختيار المدربين حسب احتياجات المتدربين في مؤسستكم	0.583***	<0.001
الأساليب المستخدمة في التدريب	X8	تتوفر مؤسستكم على الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب	0.347*	0.041
	X9	تراعى الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين من حيث الخبرة، الأقدمية، التخصص..إلخ	0.512**	0.008
	X10	يتم التدريب باستخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية	0.502**	0.010
تقييم العملية التدريبية	X11	يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسستكم من قبل المسؤولين بصفة دائمة ومستمرة	0.694***	<0.001
	X12	ساعدك التدريب الذي تلقيته على انجاز مهامك بفعالية عالية	0.680***	<0.001
	X13	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة	0.725***	<0.001
	X14	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة	0.703***	<0.001
	X15	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة	0.711***	<0.001
	X16	ساعدك التدريب الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول تفيد مؤسستكم	0.744***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: *:*P*<0.001 **:*P*<0.01 *:*P*<0.05**				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (03): أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.347, P =0.041) للعبارة **(X8)** التي تمثل بعد الأساليب المستخدمة في التدريب داخل المؤسسة إلى (SP = 0.790, P <0.001) للعبارة

(X4) التي تعكس بعد التخطيط للعملية التدريبية مما يعني وجود علاقة طرديـة بين عبارات الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه (واقع التدريب في المؤسسة) وبالتالي توافـر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

* **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسـة:** نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالي:

الجدول رقم (03-04): يوضح معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط (*SP*)	مستوى الدلالة (*P*)
الملموسية	Y1	مؤسستكم تضم موظفين مؤهلين ذات كفاءة وفعالية عالية.	0.788***	<0.001
	Y2	مؤسستكم تساير البرامج التدريبية الحديثة.	0.773***	<0.001
	Y3	تملك مؤسستكم موظفين لديهم قدرة التحكم في التجهيزات الحديثة.	0.805***	<0.001
	Y4	تتلائم صورة الموظفين بمؤسستكم وفق طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.	0.750***	<0.001
الاعتمادية	Y5	يتم اختيار الموظفين حسب الكفاءة والتخصص في مؤسستكم.	0.682***	<0.001
	Y6	تهتم مؤسستكم بالصدق والوفاء بالتزاماتها في تحسين والرفع من كفاءة وفعالية الموظفين.	0.744***	<0.001
	Y7	تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفين بشكل مستمر	0.498*	0.012
	Y8	تهتم مؤسستكم بمعالجة مشاكل وانشغالات الموظفين في الوقت المناسب.	0.673***	<0.001
الاستجابة	Y9	تتوفر في مؤسستكم الإمكانيات المادية والبشرية معا لممارسة التدريب.	0.539**	0.001
	Y10	المدرب في مؤسستكم قادر على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية.	0.502**	0.010
الأمان	Y11	تتوفر الحماية التامة للموظفين بالداخل والخارج للمؤسسة.	0.648***	<0.001
	Y12	تتم معاملات مؤسستكم مع الموظفين بالأمان والسرية.	0.711***	<0.001
	Y13	تتوفر لدى مؤسستكم المعلومات اللازمة للإجابة والتدخل في الوقت المناسب.	0.564***	<0.001
	Y14	يشعر الزبون متلقي الخدمة الأمان الكامل عند التعامل مع الموظفين في مؤسستكم.	0.639***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: *:*P*<0.001 **:*P*<0.01 *:*P*<0.05**				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (04): أن جميع معاملات الارتبـاط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.498, P =0.012) للعبـارة **(Y7)** التي تمثل بعد الاعتمادية إلى (SP = 0.805, P <0.001) للعبارة **(Y3)** التي تعكس بعد الملموسية مما يعني وجود علاقة طرديـــــة بين عبارات الأبعاد والمتغير الذي تنتمي إليه (تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة) وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ج- الصدق البنائي.

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتســـــاق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتبـاط سيبرمان **(Spearman)** بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-05): يوضح معاملات الارتباط سيبرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

البيـــان			الدرجة الكلية للاستبيـــــــان	
			معامل الارتباط (SP)	مستوى الدلالة (P)
واقع التدريب في المؤسسة	البعد الأول	التخطيط للعملية التدريبيـــــة	0.752***	<0.001
	البعد الثاني	تحديد الإحتياجات التدريبيـــة	0.738***	<0.001
	البعد الثالث	الأساليب المستخدمة في التدريب	0.666***	<0.001
	البعد الرابع	تقييم العملية التدريبيـــــــة	0.725***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير واقع التدريب في المؤسســـــــــة			0.791***	<0.001
تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة	البعد الأول	الملموسيـــــــــــة	0.702***	<0.001
	البعد الثاني	الإعتماديـــــــــــة	0.614***	<0.001
	البعد الثالث	الاستجابـــــــــــة	0.598***	<0.001
	البعد الرابع	الأمـــــــــــــان	0.675***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة			0.760***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:P<0.001				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (05): أن جميع معاملات الارتبـاط الظاهرة في الجـــدول محصورة بين

القيمتين **[*SP*=0.791; *SP*=0.598]** وهي دالة إحصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة

ثالثا- ثبات الاستبيان .

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات.

وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ **(Alpha Cronbach)** كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ α
واقع التدريب في المؤسسة	البعد الأول	التخطيط للعملية التدريبية	0.745
	البعد الثاني	تحديد الإحتياجات التدريبية	0.742
	البعد الثالث	الأساليب المستخدمة في التدريب	0.718
	البعد الرابع	تقييم العملية التدريبية	0.706
الدرجة الكلية لمتغير واقع التدريب في المؤسسة			0.822
تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة	البعد الأول	الملموسية	0.715
	البعد الثاني	الإعتمادية	0.750
	البعد الثالث	الاستجابة	0.761
	البعد الرابع	الأمان	0.748
الدرجة الكلية لمتغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة			0.807
الدرجة الكلية للاستبيان			0.853

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (06): أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (**α**= 0.715 ;**α**= 0.822) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (**α**= 0.853) للدرجة الكلية للاستبيان وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7).

وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولا وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا- متغير الجنس.

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (03-07): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

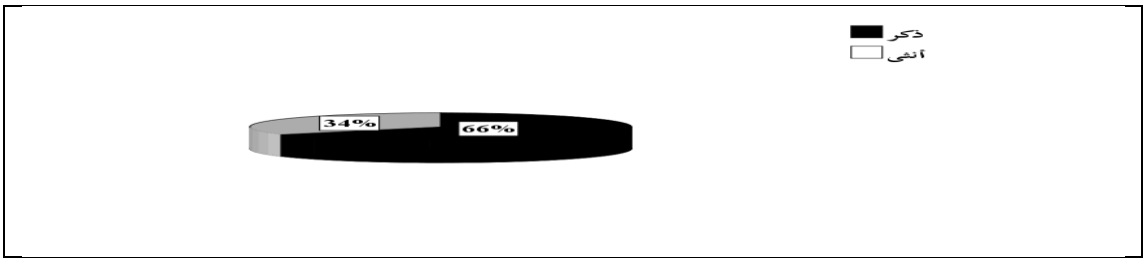
المتغير	الفئات	التكرار(*f*)	النسبة المئوية (*%*)
الجنس	ذكر	23	66
	أنثى	12	34
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (07): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت **(66%)** من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (34%)، وهذا يدل على وجود نسبة غالبة من الذكور في مستويات تسيير مؤسسة سونلغاز بولاية المدية،

وبشكل عام يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعمد علي الذكور أكثر من الرجال، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-03): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

ثانيا- متغير السن

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

الجدول رقم (03-08): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

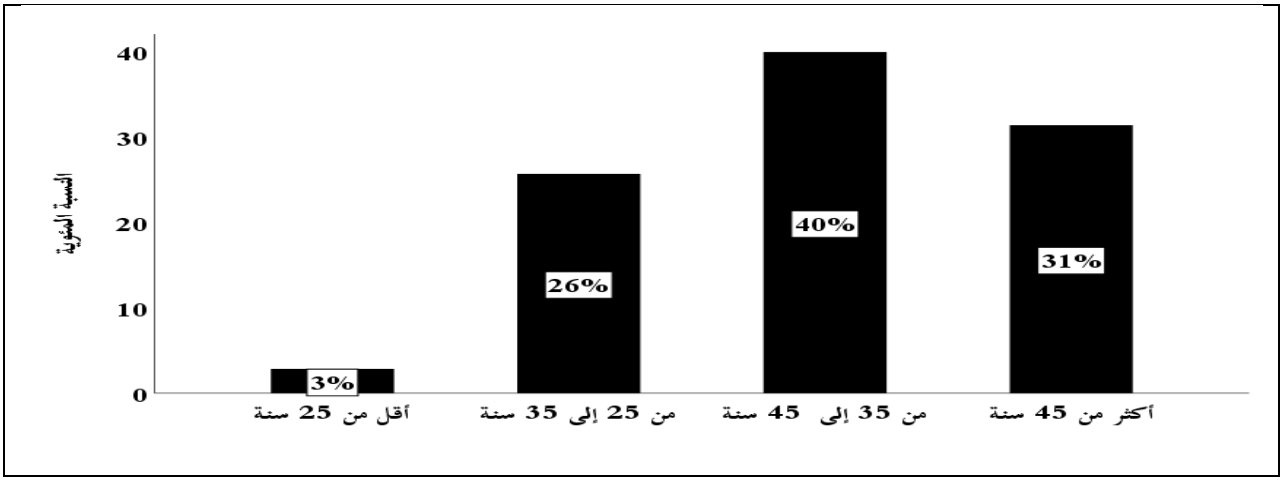
المتغيـــــر	الفئـــــــــات	التكرار(*f*)	النسبة المئوية (*%*)
السـنـــــن	أقـــل من 25 سنة	01	03
	من 25 إلى 35 سنة	09	26
	من 35 إلى 45 سنة	14	40
	أكثر من 45 سنـــة	11	31
	المجمـــــــــوع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (08) بأنّ معظم الموظفين هم من الفئة العمريـــة **[من 35 إلى 45 سنة]** حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، تليها الفئة العمرية [أكثر من 45 سنة]، حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (31%)، ثم الموظفين من الفئة العمريـــــــــــــــة [من25 إلى 35 سنة] والذين بلغ عددهم (09) موظفيـن وبنسبة مقدارها (26%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى من الفئة العمريـــة [أقل من 25 سنة] سوى موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%).

وبشكل عام يمكن القول أن غالبيـــة الموظفين في مؤسسة سونلغاز بالمدية هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، أي هي مؤسسة عريقة والشكل المـوالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-04): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

ثالثا- متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03-09): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

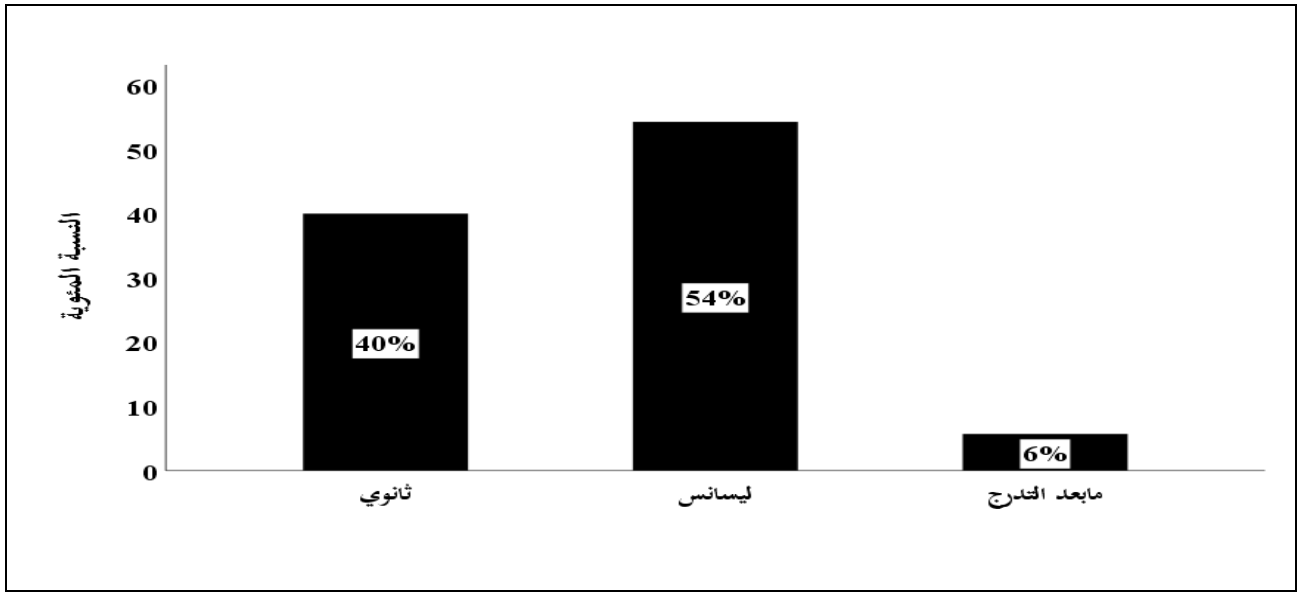
المتغير	الفئات	التكرار(f)	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوي	14	40
	ليسانس	19	54
	ما بعد التدرج	02	06
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (09) بأن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (19) موظف وبنسبة مئوية قدرها (54%)، يليهم الموظفين الذي لديهم شهادة ثانوية بمجموع (14) موظف وبنسبة بلغت (40%)، بينما لم يتعـدى عدد الموظفين من حملة شهادات ما بعد التدرج سوى موظفين (02) وبنسبة مقدارها (06%).

وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز بالمدية يحملون شهادات جامعية بدرجـة أولى وأخري ثانوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-05): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعا- متغير التصنيف المهني

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التصنيف المهني.

الجدول رقم (03-10): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التصنيف المهني

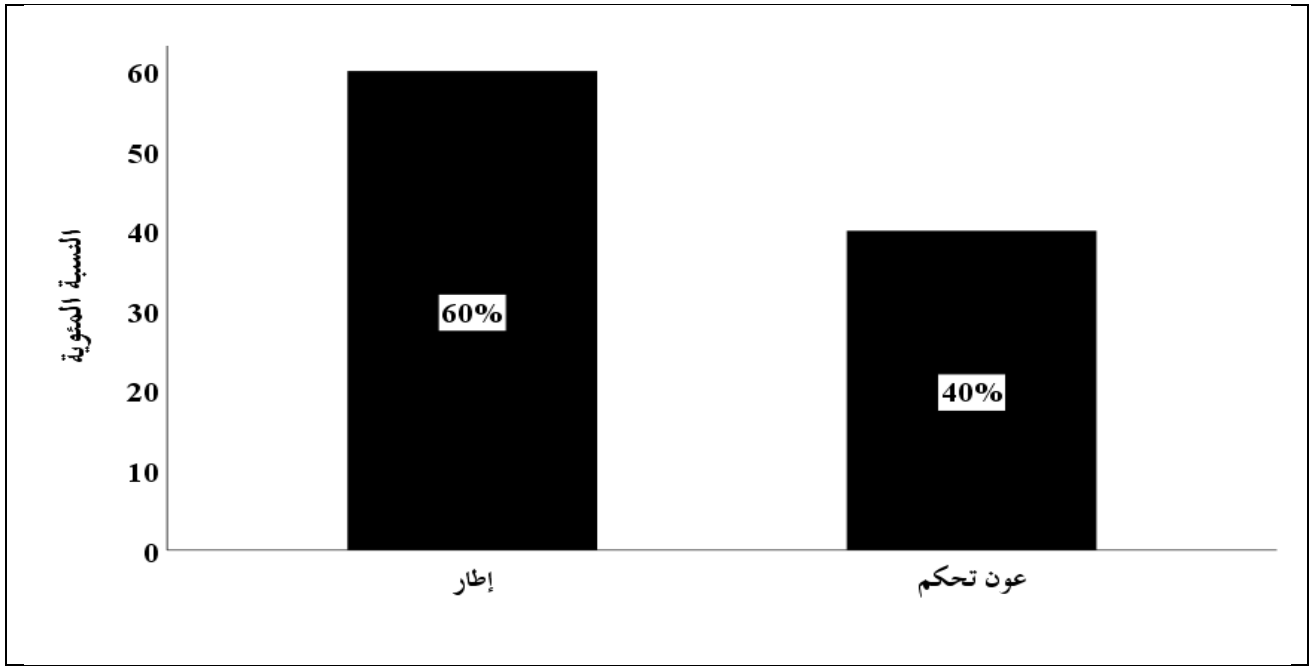
المتغير	الفئات	التكرار(*f*)	النسبة المئوية (*%*)
التصنيف المهني	إطار	21	60
	عون تحكم	14	40
	عون تنفيذ	-	-
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ الجدول رقم (10): أن الموظفين من فئة إطار يمثلون التصنيف المهني الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (21) موظف وبنسبة مئوية قدرها (60%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين من فئة عون تحكم سوى (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك غياب تام لفئة عون تنفيذ.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز بالمدية هم من فئة الإطارات وهذه النسبة تتناسب مع المستوى التعليمي للموظفين (حاملي الشهادات الجامعية)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-06): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير التصنيف المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

خامسا- متغير الأقدمية.

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية.

الجدول رقم (03-11): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية.

المتغيـــر	الفئـــــــــات	التكرار(*f*)	النسبة المئوية (*%*)
الأقدميـــة	أقل من 5 سنـــــوات	06	17
	من 5 إلى من 10 سنوات	07	20
	من 10إلى 15 سنـــة	09	26
	أكثر من 15 سنـــــة	13	37
	المجمـــــــــوع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (11): أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراســـــة لديهم أقدميه تتراوح **[أكثر من 15 سنة]**، حيث بلغ عددهم (13) موظف وبنسبة مقدارها (37%)، يليهم الموظفيـن الذين لديهم أقدمية [من 10 إلى 15 سنة]، فقد بلغ عددهم (09) موظفيـــــن وبنسبة مقدارها (26%)، ثم الموظفين الذين لديهم الأقدمية [من 5إلى 10 سنوات] بمجمـــــوع بلغ (07) موظفين وبنسبة قدرها (20%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم أقدميـــة [أقل من 5 سنوات] سوى (06) موظفين وبنسبة مقدارها (17%) من حجم العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن هنالك استقرار وظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-07): يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغيرواقع التدريب في المؤسسة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة.

الجدول رقم (03-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريةة ودرجة الموافقة لأبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة.

واقع التدريب في المؤسسة	المتوسط الحسابي (*M*)	الانحراف المعياري(*SD*)	درجة الموافـــق
الدرجـة الكليـــــــــــة	3.67	0.42	موافـــــــــق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12): أن المتوسط العام لمتغير واقع التدريب في المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابـــــي قيمة (*M*=3.67) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.42) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير واقع التدريب في المؤسسة فكانت النتائج على النحو الآتي:

01- بعد التخطيط للعملية التدريبية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التخطيط للعملية التدريبية.

الجدول رقم (03-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــــة ودرجة الموافقة لبعد التخطيط للعملية التدريبية

رمـــز العبارة	العبـــــــــــــــــــارة	المتوسـط الحسابي (*M*)	الانحـــــراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجـــة الموافقـة
X1	تتلقى التدريب على مهنتك بمجـــــــرد التحاقك.	3.77	0.94	02	موافق
X2	يساهم التدريب في معالجـــــــة بعض النقائص الموجودة لديك.	4.31	1.05	01	موافق بشدة
X3	تعتبر مؤسستكم التدريب ضرورة حتمية وواجبة.	3.35	0.97	03	محايد
X4	توفر مؤسستكم دورات تدريبيـــــــــة في فترات زمنية محددة.	3.10	0.88	04	محايد
الدرجـــــــــــة الكليـــــــــــة		**3.63**	**0.59**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13): أن المتوسط العام لبعد التخطيط للعملية التدريبية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(M=3.63)** وبانحراف معياري قدره **(SD=0.59)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(X2)** التي نصت على " يساهم التدريب في معالجة بعض النقائص الموجودة لديك." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التخطيط للعملية التدريبية حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.31) وبانحراف معياري قدره (SD=1.05) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة **(X1)** الخاصة ب " تتلقى التدريب على مهنتك بمجرد التحاقك." بمتوسط حسابي (M=3.77) وانحراف معياري قدره (SD=0.94) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة **(X3)** المتعلقة ب "تعتبر مؤسستكم التدريب ضرورة حتمية وواجبة" متوسط حسابي حيث بلغ (M=3.35) وبانحراف معياري (SD=0.97) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، وأما العبارة **(X4)** المتعلقة ب " توفر مؤسستكم دورات تدريبية في فترات زمنية محددة." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (M=3.10) وبانحراف معياري (SD=0.88) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التخطيط للعملية التدريبية داخل مؤسسة سونلغاز.

02- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد تحديد الإحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (03-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي (*M*)	الانحراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X5	تحديد الاحتياجات التدريبية يعود لعدم تحقيق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة.	3.55	0.75	02	موافق
X6	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفقا للقدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	3.41	0.90	03	موافق
X7	يتم اختيار المدربين حسب احتياجات المتدربين في مؤسستكم	3.66	0.76	01	موافق
الدرجة الكلية		**3.54**	**0.37**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14): أن المتوسط العام لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.54)** وبانحراف معياري قدره **(*SD*=0.37)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(X7)** التي نصت على " يتم اختيار المدربين حسب احتياجات المتدربين في مؤسستكم." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد مراحل تصميم إستراتيجية التدريب داخل المؤسسة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.66) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.76) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة **(X5)** الخاصة ب " تحديد الاحتياجات التدريبية يعود لعدم تحقيق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة." بمتوسط حسابي (*M*=3.55) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.75) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة **(X6)** المتعلقة ب **"** تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفقا للقدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة." على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.41) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.90) ما يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية داخل مؤسسة سونلغاز.

03- بعد الأساليب المستخدم في التدريب

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الأساليب المستخدمة في التدريب.

الجدول رقم (03-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الأساليب المستخدمة في التدريب

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي (*M*)	الانحراف المعياري (*SD*)	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X8	تتوفر مؤسستكم على الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب	4.15	0.84	02	موافق
X9	تراعى الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين من حيث الخبرة، الأقدمية، التخصص...إلخ	3.52	0.76	03	موافق
X10	يتم التدريب باستخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية	4.27	0.99	01	موافق بشدة
الدرجة الكلية		3.98	0.44	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعد الأساليب المستخدمة في التدريب جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.98)** وبانحراف معياري قدره **(*SD*=0.44)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(X10)** التي نصت على " يتم التدريب باستخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة وفعالية." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأساليب المستخدمة في التدريب، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.27) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.99) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، ثم تليها العبارة **(X8)** ب " تتوفر مؤسستكم على الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب." بمتوسط حسابي (*M*=4.15) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.84) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة **(X9)** المتعلقة ب " تراعى الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين من حيث الخبرة الأقدمية، التخصص..إلخ." على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.52) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.76) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافـــق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفـــي عينة الدراسة حول أهمية بعد الأساليب المستخدمة في التدريب داخل مؤسسة سونلغاز.

بعد تقييم العملية التدريبية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجـــة الموافقة لعبارات بعد تقييم العملية التدريبية.

الجدول رقم (03-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد تقييم العملية التدريبية.

رمـز العبارة	العبـــــــــــــــــــارة	المتوسـط الحسابي (*M*)	الانحـــراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجـة الموافقة
X11	يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسستكم من قبل المسؤولين بصفة دائمة ومستمرة.	3.75	0.76	02	موافق
X12	ساعدك التدريب الذي تلقيته على انجـــاز مهامك بفعالية عالية.	3.46	0.92	06	موافق
X13	ساعدك التدريب الذي تلقيتـه على اكتساب مهارات جديدة.	3.88	0.64	01	موافق
X14	ساعدك التدريب الذي تلقيتـه على اكتساب معارف جديدة.	3.61	0.85	03	موافق
X15	ساعدك التدريب الذي تلقيتـه على اكتساب سلوكيات جديدة.	3.49	0.80	05	موافق
X16	ساعدك التدريب الذي تلقيته على المبـادرة في إعطاء اقتراحات وحلول تفيد مؤسستكم.	3.50	0.79	04	موافق
الدرجـــــــــة الكليـــــــــــة		**3.62**	**0.43**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16): أن المتوسط العام لبعد تقييم العملية التدريبيـــة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.98)** وبانحراف معيـاري قدره **(*SD*=0.44)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبـــارات، فنجد أن العبارة **(X13)** التي نصت على "ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد تقييم العمليـة التدريبية حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.88) وبانحراف معيـــاري قدره (*SD*=0.64) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبـارة **(X11)** المتعلقة ب " يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسستكم من قبل المسؤولين بصفة دائمـــــة

ومستمرة " بمتوسط حسابي (*M*=3.75) وانحراف معيـــــاري قدره (*SD*=0.76) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبـــــارة **(X12)** المتعلقة ب " ساعدك التدريب الذي تلقيته على انجاز مهامك بفعالية عالية." على أدنى متوسط حسابي (*M*=3.46) وبانحراف معياري بلغ (*SD*= 0.92) ما يدل على وجـــود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسـة حول أهمية بعد تقييم العملية التدريبية داخل مؤسسة سونلغاز.

ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبـــارات أبعاد متغير تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (03-17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز

تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغـاز	المتوسـط الحسابي (*M*)	الانحـراف المعياري(*SD*)	درجـة الموافقـة
الدرجـــــــــــــــة الكليـــــــــــة	3.70	0.33	موافـق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17): أن المتوسط العام لمتغير تطوير كفـــاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز في المؤسسة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسـط الحسابي قيمة **(*M*=3.70)** وبانحراف معياري قدره **(*SD*=0.33)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير تطوير كفاءات المورد البشري في مؤسسة سونلغاز فكانت النتـائج على النحو الآتي:

01- بعد الملموسية

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــــة لبعد الملموسية.

الجدول رقم (03- 18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الملموسية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي (*M*)	الانحراف المعياري (*SD*)	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	مؤسستكم تضم موظفين مؤهلين ذات كفاءة وفعالية عالية.	3.61	0.84	02	موافق
Y2	مؤسستكم تساير البرامج التدريبية الحديثة.	3.40	0.85	04	موافق
Y3	تملك مؤسستكم موظفين لديهم قدرة التحكم في التجهيزات الحديثة.	4.26	0.73	01	موافق بشدة
Y4	تتلائم صورة الموظفين بمؤسستكم وفق طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن.	3.50	0.97	03	موافق
الدرجة الكلية		**3.69**	**0.30**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18): أن المتوسط العام لبعد الملموسية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.69)** وبانحراف معياري قدره **(*SD*=0.30)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(Y3)** التي نصت على " تملك مؤسستكم موظفين لديهم قدرة التحكم في التجهيزات الحديثة." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الملموسية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.26) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.73) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y1) الخاصة ب " مؤسستكم تضم موظفين مؤهلين ذات كفاءة وفعالية عالية." بمتوسط حسابي (*M*=3.61) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.84) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة **(Y2)** المتعلقة ب " مؤسستكم تساير البرامج التدريبية الحديثة." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (*M*=3.40) وبانحراف معياري(*SD*=0.85) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الملموسية داخل مؤسسة سونلغاز.

02- بعد الإعتمادية

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الاعتمادية.

الجدول رقم (03-19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقـــــة لبعد الإعتماديـــــة.

رمـز العبارة	العبـــــــــــــــــــــارة	المتوســـط الحسابي (*M*)	الانحـــــراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجـة الموافقة
Y5	يتم اختيار الموظفين حسب الكفاءة والتخصص في مؤسستكم.	3.06	0.87	04	محايد
Y6	تهتم مؤسستكم بالصدق والوفاء بالتزاماتهـــا في تحسين والرفع من كفاءة وفعالية الموظفين.	3.55	1.01	02	موافق
Y7	تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفين بشكل مستمر.	3.93	0.87	01	موافق
Y8	تهتم مؤسستكم بمعالجة مشاكل وانشغـــالات الموظفين في الوقت المناسب.	3.44	0.96	03	موافق
الدرجـــــــــة الكليـــــــــــة		**3.50**	**0.58**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لبعد الاعتمادية جاء بدرجـة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.50)** وبانحراف معيـــــــــاري قدره **(*SD*=0.58)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(Y7)** التي نصت على " تسعى مؤسستكم لمتابعـــة عمل الموظفين بشكل مستمر" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الاعتمادية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=3.93) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.87) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة **(Y6)** المتعلقـــــة ب " تهتم مؤسستكم بالصدق والوفاء بالتزاماتها في تحسين والرفع من كفاءة وفعالية الموظفين" بمتوسط حسابي (*M*=3.55) وانحراف معياري قدره (*SD*=1.01) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبـارة **(Y5)** المتعلقة ب" يتم اختيار الموظفين حسب الكفـاءة والتخصص في مؤسستكم" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (*M*=3.06) وبانحراف معياري (*SD*=0.87) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفـــي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن غالبية إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الاعتمادية داخل مؤسسة سونلغاز.

03- بعد الاستجابـــــة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الإستجابة.

الجدول رقم (03-20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة ودرجة الموافقة لبعد الإستجابـــــــــــــــة.

رمـــز العبارة	العبـــــــــــــــــــــــارة	المتوســـــط الحسابي (*M*)	الانحـــــــراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجـة الموافقة
Y9	يتم اختيار الموظفين حسب الكفاـــــــــــءة والتخصص في مؤسستكم.	4.28	0.79	01	موافق بشدة
Y10	تهتم مؤسستكم بالصـــدق والوفاء بالتزاماتها في تحسين والرفع من كفاءة وفعاليـــــــــة الموظفين.	3.97	0.92	02	موافق
الدرجـــــــــة الكليـــــــــــــــة		**4.13**	**0.61**	**-**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20): أن المتوسط العام لبعد الإستجابـة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=4.13)** وبانحراف معيـــــــــاري قدره **(*SD*=0.61)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(Y9)** التي نصت على " تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفين بشكل مستمر " كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الاستجابـــــة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.28) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.79) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، ، بينما حصلت العبـــــارة **(Y10)** المتعلقة ب " يتم اختيار الموظفين حسب الكفاءة والتخصص في منظمتكم" على أدنى متوسـط حسابي حيث بلغ (*M*=3.97) وبانحراف معياري (*SD*=0.92) يدل على وجـود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجـــة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفـــــي عينة الدراسة حول أهمية بعد الاستجابة داخل مؤسسة سونلغاز.

04- بعد الأمان

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجـة الموافقة لبعد الأمان.

الجدول رقم (03-21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الأمـــــــــــــــــــــان.

رمـــز العبارة	العبـــــــــــــــــــــــارة	المتوســـــط الحسابي (*M*)	الانحـــــــراف المعياري(*SD*)	ترتيب العبارة	درجـــة الموافقة
Y11	يتم اختيار الموظفيـــــــــن حسب الكفاءة والتخصص في مؤسستكم.	3.46	0.72	04	موافق
Y12	تهتم مؤسستكم بالصدق والوفاء بالتزاماتهـــا في تحسين والرفع من كفاءة وفعاليـــــــة الموظفين.	3.58	0.80	03	موافق
Y13	تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفيـــــن بشكل مستمر.	3.79	0.94	02	موافق
Y14	تهتم مؤسستكم بمعالجة مشاكل وانشغـــالات الموظفين في الوقت المناسب.	3.99	0.95	01	موافق
الدرجـــــــــــــة الكليـــــــــــــــة		3.71	0.52	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21): أن المتوسط العام لبعد الأمان جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة **(*M*=3.71)** وبانحراف معياري قدره **(*SD*=0.52)** يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة **(Y14)** التي نصت على " تهتم مؤسستكم بمعالجـــة مشاكل وانشغالات الموظفين في الوقت المناسب" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الأمـــان حيث حازت على أعلى متوسط حسابـــي بقيمة (*M*=3.99) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.95) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبـــارة **(Y13)** المتعلقة ب " تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفيـــــــن بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (*M*=3.79) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.94) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابـــــات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة **(Y11)** المتعلقة ب " يتم اختيار الموظفين حسب الكفاءة والتخصص في منظمتكم" على أدنى متوسط حسابـــي حيث بلغ (*M*=3.46) وبانحراف معيـــــاري (*SD*=0.72) يدل على وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن جميع إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراســـة حول أهمية بعد الأمان داخل مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

أولا- الفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفاءة المورد البشري عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية**، وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-22): يوضح نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفاءة المورد البشري

النموذج	المتغير التابع (*Y*) (تطوير كفاءة المورد البشري)		
المتغير المستقل: التدريب (*X*)	أوزان الإنحدار (***B***)	الخطأ المعياري (***SE***)	مستوى الدلالة (***P***)
بعد التخطيط للعملية التدريبية (X_1)	0.367^{**}	0.143	0.009
بعد تحديد الاحتياجات التدريبية (X_2)	0.275^{*}	0.137	0.039
بعد الأساليب المستخدمة في التدريب (X_3)	0.336^{*}	0.142	0.024
بعد تقييم العملية التدريبية (X_4)	0.281^{**}	0.097	0.007
الثابت (*i*)	0.473^{***}	0.110	<0.001
$R^2 = 0.769$ $F_{(4, 34)} = 25.028$, $P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	*:P<0.05	**:P<0.01	***:P<0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد التدريب لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (تطوير كفاءة المورد البشري)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط **($R^2 = 0.769$)** ما يعني أن أبعاد متغير التدريب مجتمعة قامت بتفسير حوالي **(77%)** من تباين

الحاصل في تطوير كفاءة المورد البشري، كذلك تشير النتائج اختبار التباين $F_{(4, 34)}$= **25.028**, **(P <0.001)** إلى معنوية معامل الانحدار.

وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (0.473)i + (0.367)\times X_1 + (0.275)\times X_2 + (0.336)\times X_3 + (0.281)\times X_4$$

بحيث:

Y: تطوير كفاءة المـــــــــورد البشري؛

***i*: الثابت؛**

X_1: بعد التخطيط للعمليـــــــة التدريبية؛

X_2: بعد تحديد الاحتياجـــــات التدريبية؛

X_3 : بعد الأساليب المستخدمة في التدريب؛

X_4: بعد تقييم العملية التدريبيـــــــــة.

ومن خلال المعادلة **(*Y*)** والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعيـــــــاري دالة إحصائيا للأبعاد التي تمثل متغير أبعاد التدريب؛ حيث بلغت (B =0.367) لبعد مدى التخطيط للعملية التدريبية و(B =0.275) لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية و(B =0.336) لبعد الأساليب المستخدمة في التدريب و(B =0.336) لبعد تقييم العملية التدريبيـــة وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد التدريب تؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير كفاءة المورد البشري داخل مؤسسة سونلغاز بقيمة (0.367) لبعد التخطيط للعملية التدريبيـــــــــة و(0.275) لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية و(0.336) لبعد الأساليب المستخدمـــة في التدريب و(0.281) لبعد تقييم العملية التدريبيـــــــة.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعـــــــاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفـــاءة المورد البشري عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

ثانيا- الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحاليـــة على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في واقع التدريب في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى**

التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية، وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير واقع التدريب في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة (*F*)	درجات الحرية (*df*)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (*p*)
الجنس	0.288	1	0.115	0.115	0.597
السن	2.094	3	2.515	2.515	0.128
المستوى التعليمي	0.512	2	0.410	0.410	0.606
التصنيف المهني	0.868	1	0.348	0.348	0.361
الأقدمية	2.572	3	3.090	1.030	0.078
الخطأ	-	24	9.611	0.400	-
المجموع	-	35	445.520	-	-
(Lvene test):$_{(22,12)}$ = 0.896, *P*= 0.605					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير واقع التدريب في المؤسسة غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.896, *P*=0.605) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة.

وبالتالي يمكن مواصلة التحليل حيث بينت النتائج الواردة في الجدول بأن مستوى الدلالة لقيمة **(F)** أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير واقع التدريب تعزى إلى البيانات الشخصية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص **على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية.

مصدر التباين	قيمة (*F*)	درجات الحرية (*df*)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة (*p*)
الجنس	8060.	1	2240.	2240.	3780.
السن	0.709	3	0.591	0.197	5560.
المستوى التعليمي	7040.	2	3910.	1960.	5050.
التصنيف المهني	6570.	1	1830.	1830.	4260.
الأقدمية	2.671	3	2.227	0.742	0.070
الخطأ	-	24	6.669	2780.	-
المجموع	-	35	498.474	-	-
(Lvene test):$_{(22,12)}$ = 0.440, *P*= 0.954					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (24): أن قيمة اختبار التجانس لمتغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.440, *P*=0.945) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل.

وبالتالي بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة **(F)** أكبر من (0.05) وهذا **يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في مؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية.**

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم**وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

خلاصة الفصل.

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز - فرع المدية- على أبعاد إستراتيجية التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري بالإضافة إلى اختيار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها، كما عمدنا إلى دراسة هيكلها التنظيمي بمختلف أقسامها، بحيث ركزنا على قسم الموارد البشرية الذي تتواجد فيه مصلحتين، منها مصلحة تهتم بتسيير تكوين الموظفون وتأهيلهم، مع العلم بأن مؤسسة سونلغاز بالمدية غير مخصصة ميزانية خاصة بالتدريب الذي هو موضوع دراستنا، وإنما تسجل ضمن تكاليف الاستغلال، والشركة القابضة تضم ثلاثة مراكز للتكوين على المستوي الوطني سبق ذكرها، وأما مصلحة تسيير شؤون الموظفين، وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التوظيف، الحضور الغياب، العطل، الأجور، الترقية... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على ما يخص العامل إلى غاية خروجه، مما يتطلب الأمر من مؤسسة سونلغاز بالمدية الإهتمام أكثر بتدريب العاملين من أجل مواكبة التطورات العصرية والتكنولوجيا الحديثة.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز - فرع المدية - تعتمد على أبعاد إستراتيجية التدريب،
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز - فرع المدية - تعتمد على أبعاد تطوير كفاءة المورد البشري بالرغم من عدم تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب .

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وكفاءة المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وبالنسبة لأراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمـــــــــة

بناءا على ما سبق ذكره توصلنا إلي أن

- إستراتيجية التدريب ركيزة أساسية في تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملي__ن ومساعدتهم على مواجهة المشاكل التي تعترض طريقهم العملي، وبالتالي تحسين أدائهم الذي يساه__م في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها فجميع مقدمي الخدمات يسعون للتركيز على النوعية والجودة، وذلك تلبي____ة لاحتياجات طالبيها ولتحقيق التميز فيها، وبالاعتماد على الإطار النظري والتطبيقي، تمكنا من الإجابـة على الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث بالشكل التالي:

يتضمن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاعتماد على تحسين مستوى كفاءة مواردها البشريـة ويتم هذا بتبني إستراتيجية التدريب وتوفير كافة المتطلبات لإنجاحها، يساهم في الرفع من الإنتاجيـة والأداء والخدمة المقدمة ويقلل من المخاطر المحتمل التعرض لها، بتنمية وتطوير الكفاءات البشريـة والرفع من الخبرات العلمية والعملية وزيادة ثقة العاملين من الناحية النظرية، وبالنظر إلي واقـــع التدريب في مؤسسة سونلغاز بالمدية مزالت العملية التدريبية بحاجة إلي إعادة النظر في الاحتياجـات الضروريـة للموارد البشرية وكذا بحاجة إلي تخصيص ميزانية معتبرة لاسيما في مجال التدريب بغية الرفـع من كفاءات ومهارات العاملين فيها.

وللإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعـة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالأتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن **" إستراتيجية التدريب هي مجموعة من الأنشطـة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية لباء رأس مـال بشري"** ، فقد تم إثبات صحة، حيث أن إستراتيجية التدريب تهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمه____ارات المرتبطة بالعمـل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة؛

- نصت الفرضية الثانية على أن **" الكفاءات البشرية هي قدرة الأفراد والجماعات على الاستجابـــة الفعالة والناجحة لمتطلبات منصب العمل أو للمهنة التي يقوم بها "** فقد تم إثبات صحة هذه الفرضيـة حيث أن الكفاءات البشرية هى توليفة متكونـة من ثلاثة أبعـــاد رئيسية وهي: المعرفة المهارة وحسن التصرف (السلوك)؛

- نصت الفرضية الثالثة بأنه **"كلما كانت عملية التدريب فعالـة كلما ساهمت في تطوير سلوك مهارات ومعارف المـورد البشري وكذا في بلوغ منظمة سونلغاز بالمدية مستوى عالي من الكفاءة"**؛ فقد تـم نفي صحة هذه الفرضيـة حيث أن مؤسسة سونلغاز غير مخصصة ميزانية خاصة بالعملية التدريبية؛

- نصت الفرضية الرابعة على أن **" وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعـــاد التدريب (التخطيط للعملية التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية الأساليب المستخدمة في التدريب، تقييم العملية التدريبية) على تطوير كفـاءة المورد البشري عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمديـــة**، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال العلاقة الطردية بين التدريب وتطوير كفاءة المورد البشري؛

- نصت الفرضية الخامسة على أن **" بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في واقع التدريب في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمـــي التصنيف المهني الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

- نصت الفرضية السادسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيـة عند مستوى (α =0.05) في متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستـــوى التعليمي، التصنيف المهني الأقدمية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية. **(24).**

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- التدريب هو نشاط إنساني وعملية إداريـة ديناميكية مستمرة تهدف لإحداث تغييرات مقصودة في الفرد وهذا بتطوير الكفاءة والمهارة والمعرفة الجديدة والاتجاهات الايجابيـــــة ونبذ السلبية وزيادة الخبرة والاطلاع من أجل وصول الموظف والمؤسسة لمستويات أعلى من الكفاءة وإتقان العمل بالإنتاجيـــة والإبداع والتميز .

- الكفاءة هي مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

- كلما كانت عملية التدريب فعالـة كلما ساهمت في تطوير سلوك مهـــارات ومعارف المـورد البشري وكذا في بلوغ منظمة سونلغاز بالمدية مستوى عالي من الكفاءة، مما يتطلب منها تخصيص ميزانيـــة معتبرة بالعملية التدريبية.

- يتوقف نجاح المؤسسة في نشاطاتها على ترقية معارف أفرادهـــا وتنمية قدراتهم، ويتم هذا من خلال تبنيها لسياسة التدريب المستمر والدائم.

- تعتبر إستراتيجية التدريب من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ومساعدتهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في أداء أعمالهم.

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار الصحيح للمتدربين من أهم عوامل نجاح العمليـــــة التدريبية بحيث يجب أخذ كل العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار.

- إن لعملية التقييم والمتابعة لبرامج التدريب دورا أساسيا في اكتشاف الانحرافات والأخطاء في برامج العملية التدريبية .

الاقتراحـــــــات.

تتمثل في العناصر الآتية:

- على مؤسسة سونلغاز - فرع المدية – الرفع من مستوى أداء عامليها من خلال إقامـة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا بتخصيص ميزانية معتبرة للعملية التدريبية،
- ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وذلك لكونها أساس لنجاح التخطيـط للعملية التدريبية،
- شرح أهداف البرنامج التدريبي بدقة للمتدربين لاستيعاب محتواه والاستفادة منه في الواقـع العلمي.
- اعتبار التحسين المستمر للخدمة مسؤولية تقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة .
- العمل على إزالة كل المعوقات التي تعترض العاملين أثناء تأدية عملهم بمؤسسة سونلغاز – فرع المدية - حتى يكون ذلك دافعا للارتقاء بالعمل وتطويره .
- لابد من وجود نظام لتدريب المدربين بهدف تطوير مهاراتـــهم ومعرفتهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة البرامج التدريبية.

أفاق البحث.

حولنا من خلال هذا البحث معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحـة حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذا البحث قد أحاط بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبـواب وآفاق عملية جديدة، ولهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية.

- واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة -
- دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،
- دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التفوق التنافسي في ظل إدارة الجودة الشاملة،
- كفاءة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات العموميـــــــة،
- تقييم كفاءات المورد البشري ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمـــــــــة الملاحـــــق

الملحق رقم (01):

استمارة الموافقة على دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالمدية

الملحق رقم (02):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستـــــــــــــــــــــاذ	الدرجة العلميـــــــــــــــة	التوقيـــــــــــــــــــع
حيـــــــــــاة طهـــــــــــراوي	أستاذ محاضـــــــر - ب-	
سميـــــــــــــة ولد شرشالـــــــي	أستاذ محاضـــــــر - ب-	

الملحق رقم (03):

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

دور التدريب في تطوير كفاءات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالمدية

سيدي(تي):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومـات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمـــــــــال بعنـوان **" دور التدريب في تطوير كفاءات الموارد البشرية "**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تجسده إستراتيجية التدريب، في رفـع وتطوير كفاءة الموارد البشرية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجـــــال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجـة كبيرة على صحـة إجابتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم تحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

الملاحــق

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلي التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفيـة لموظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم ومساعدتنا بالإجابــة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة **(X)** في المربع المناسب لاختيارك.

01- الجنـــــس: ☐ ذكـــــــر ☐ أنثـــــــى

02- الســــن: ☐ أقل من 25 سنـــة ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ أكثـــر من 45 سنة

03- المستوى التعليمي: ☐ ثانـــــوي ☐ ليسانـــس ☐ ما بعد التدرج

04- التصنيف المهني: ☐ إطـــــــار ☐ عون التحكـم ☐ عون التنفيـذ

05- الأقدميـــــة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثـــــر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع التدريب في المؤسسة.

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدي صحة العبارات التالية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك وفقا للواقع الفعلي لمنظمتكم.

الرقم	الفقـــــــــــــــــــرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	أ/ التخطيط للعملية التدريبية					
01	تتلقي التدريب على مهنتـــــك بمجرد التحاقـــــك.					
02	يساهم التدريب في معالجة بعض النقائص الموجـــــودة لديك.					
03	تعتبر مؤسستكم التدريب ضرورة حتمية وواجبـــــــة.					
04	توفر مؤسستكم دورات تدريبية في فترات زمنية محـــــددة.					
	ب/ تحديد الاحتياجات التدريبية					
05	تحديد الاحتياجات التدريبية يعود لعدم تحقيق الأهداف المسطـــرة مع النتائج المحققة					
06	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم وفقا للقدرات الحالية للعامليـــن ومتطلبات العمل الجديدة.					
07	يتم اختيار المدربين حسب احتياجات المتدربين في مؤسستكـــم					

ج/ الأساليب المستخدمة في التدريب						
08	تتوفر مؤسستكم على الوسائل التدريبية اللازمة لممارسة التدريب					
09	تراعي الأساليب المستخدمة في التدريب الفروق الفرديــــــــة بين المتدربين من حيث الخبر، الأقدمية، التخصص....الخ					
10	يتم التدريب باستخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفـــاءة وفعالية.					
د/ تقييم العملية التدريبية						
11	يتم تقييم البرامج التدريبية في مؤسستكم من قبل المسؤولـيـــــن بصفة دائمة ومستمرة					
12	ساعدك التدريب الذي تلقيته على انجاز مهامك بفاعلية عاليـــة					
13	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب مهــــــــارات جديدة					
14	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب معــــــــارف جديدة					
15	ساعدك التدريب الذي تلقيته على اكتساب سلوكيــــــات جديدة					
16	ساعدك التدريب الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحـــات وحلول تفيد مؤسستكم.					

المحور الثاني: تطوير كفاءة المورد البشري في مؤسسة سونلغاز.

هي المعايير أو المقاييس التي من خلالها يتم تحديد كيفية تطوير كفاءات المورد البشري بفضل التدريب، وذلك بوضع إشارة **(X)** في المربع المناسب لاختيارك وفقا للواقع الفعلي لمؤسستكم.

الرقم	الفقــرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أ/ الملموسيـــــــة						
01	مؤسستكم تضم موظفين مؤهلين ذات كفـــــاءة وفعالية عالية.					
02	مؤسستكم تساير البرامــــــج التدريبيـــــــــة الحديثة.					
03	تملك مؤسستكم موظفين لديهم قدرة التحكم في التجهيزات الحديثة.					
04	تتلائم صورة الموظفين بمؤسستكم وفق طبيعة ونوعية الخدمـات المقدمة للزبائن.					
ب/ الإعتماديـــــــة						
05	يتم اختيار الموظفين حسب الكفاءة والتخصص في مؤسستكـــــم					
06	تهتم مؤسستكم بالصدق والوفاء بالتزاماتها في تحسين والرفع من كفاءة وفعالية الموظفين.					
07	تسعى مؤسستكم لمتابعة عمل الموظفين بشكل مستمر.					
08	تهتم مؤسستكم بمعالجة مشاكل وانشغـــالات الموظفين في الوقت المناسب.					

ج/ الاستجابـــــــــة						
09	تتوفر في مؤسستكم الإمكانيات المادية والبشرية معا لممارســـة التدريب					
10	المدرب في مؤسستكم قادر على استخدام التقنيات التدريبيـــــــة الحديثة بكفاءة وفعالية					
د/ الأمـــــــــــــان						
11	تتوفر الحماية التامة للموظفين بالداخل والخارج للمؤسسة.					
12	تتم معاملات مؤسستكم مع الموظفين بالأمان والسريـــة.					
13	تتوفر لدى مؤسستكم المعلومات اللازمة للإجابة والتدخل في الوقت المناسب					
14	يشعر الزابون متلقي الخدمة الأمان الكامل عند التعامل مع الموظفين مؤسستكم.					

الملحق رقم (04): ملاحق الدراسة الميدانية.

01- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد الأول :التخطيط للعملية التدريبية	,079	35	,200*	,967	35	,368
البعد الثاني :تحديد الاحتياجات التدريبية	,101	35	,200*	,952	35	,132
البعد الثالث :الأساليب المستخدمة في التدريب	,148	35	,051	,955	35	,163
البعد الرابع :تقييم العملية التدريبية	,136	35	,098	,957	35	,184
المتغير المستقل :واقع التدريب في المؤسسة	,127	35	,170	,941	35	,059
البعد الأول :الملموسية	,136	35	,100	,956	35	,177
البعد الثاني :الإعتمادية	,133	35	,122	,959	35	,220
البعد الثالث :الإستجابة	,124	35	,189	,956	35	,175
البعد الرابع :الأمان	,108	35	,200*	,970	35	,439
المتغير التابع :تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة	,105	35	,200*	,974	35	,558
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Signifiance Correction						

02- جداول ثبات الاستبيـــــــــان.

*** التخطيط للعملية التدريبية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

*** تحديد الاحتياجات التدريبية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	3

*** الأساليب المستخدمة في التدريب:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	3

*** تقييم العملية التدريبية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	6

*** واقع التدريب في المؤسسة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
822,	16

*** الملموسيـــــــــة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	4

*** الإعتماديـــــــــة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	4

*** الاستجابـــــــــة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	2

*** الأمـــــــــــــان:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
748,	4

*** تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
807,	14

*** الدرجة الكلية للاستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	30

03- جدول البيانات الشخصية والوظيفية

Fréquence Table

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكـــر	23	65,7	65,7	65,7
	الأنثـى	12	34,3	34,3	34,3
	Total	35	100,0	100,0	100,0

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقـــل من 25 سنة	1	2,9	2,9	2,9
	من 25 إلى 35 سنة	9	25,7	25,7	28,6
	من 35 إلى 45 سنة	14	40,0	40,0	68,6
	أكثـــر من 45 سنة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف_المهني					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطـــــار	21	60,0	60,0	60,0
	تحكم عون	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الأقدمية متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقـــــل من 5 سنوات	6	17,1	17,1	17,1
	من 5 إلى 10 سنـوات	7	20,0	20,0	37,1
	من 10 إلى 15 سنـــة	9	25,7	25,7	62,9
	أكثر من 15 سنـــــة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

04- جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير واقـــــــــــع التدريب في المؤسسة:

statistiques uni variées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	35	3,77	0,94	0	0	0	0
X2	35	4,31	1,05	0	0	0	4
X3	35	3,35	0,97	0	0	0	0
X4	35	3,10	0,88	0	0	0	0
البعد الأول	35	3,63	0,59	0	0	0	0
X5	35	3,55	0,75	0	0	0	0
X6	35	3,41	0,90	0	0	0	0
X7	35	3,66	0,76	0	0	0	0
البعد الثاني	35	3,54	0,37	0	0	0	0
X8	35	4,15	0,84	0	0	0	0
X9	35	3,52	0,76	0	0	0	3
X10	35	4,27	0,99	0	0	0	0
البعد الثالث	35	3,98	0,44	0	0	0	0
X11	35	3,75	0,76	0	0	0	0
X12	35	3,46	0,92	0	0	0	0
X13	35	3,88	0,64	0	0	0	0
X14	35	3,61	0,85	0	0	0	0
X15	35	3,49	0,80	0	0	0	0
X16	35	3,50	0,79	0	0	0	0
البعد الثالث	35	3,62	0,43	0	0	0	0
المتغير المستقل	35	3,67	0,42	0	0	0	0

05- جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة

statistiques uni variées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	35	3,61	0,84	0	0	0	0
Y2	35	3,40	0,85	0	0	0	0
Y3	35	4,26	0,73	0	0	0	1
Y4	35	3,50	0,97	0	0	0	0
البعد الأول	35	3,69	0,30	0	0	0	0
Y5	35	3,06	0,87	0	0	0	0
Y6	35	3,55	1,01	0	0	0	0
Y7	35	3,93	0,87	0	0	0	0
Y8	35	3,44	0,96	0	0	0	0
البعد الثاني	35	3,50	0,58	0	0	0	0
Y9	35	4,28	0,79	0	0	0	2
Y10	35	3,97	0,92	0	0	0	0
البعد الثالث	35	4,13	0,61	0	0	0	0
Y11	35	3,46	0,72	0	0	0	0
Y12	35	3,58	0,80	0	0	0	0
Y13	35	3,79	0,94	0	0	0	0
Y14	35	3,99	0,95	0	0	0	0
البعد الثالث	35	3,71	0,52	0	0	0	0
المتغير تابع	35	3,70	0,33	0	0	0	0

06- جدول تحليل الانحدار:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimâtes
1	,877[a]	,769	,739	,14757
a. Prédictions: (Constant), تقييم العملية التدريبية, الأساليب المستخدمة في التدريب ,تحديد الاحتياجات التدريبية. التخطيط للعملية التدريبية				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Régression	2,180	4	,545	25,028	,000[b]
	Résiduel	,653	30	,022		
	Total	2,833	34			
a. Dependent Variable: البشري المورد كفاءة تطوير						
b. Prédictions: (Constant) تقييم العملية التدريبية, الأساليب المستخدمة في التدريب, تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للعملية التدريبية						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,473	0,110		4,296	0,000
	التخطيط للعملية التدريبية	0,367	0,143	0,389	2,560	0,009
	الاحتياجات التدريبية تحديد	0,275	0,137	0,222	2,010	0,039
	الأساليب المستخدمـــــــة في التدريب	0,336	0,142	0,354	2,373	0,024
	تقييم العملية التدريبية	0,281	0,097	0,313	2,894	0,007
a. Dépendent Variable: تطوير كفاءة المورد البشري						

07- جدول اختبار التجانس:

✓ **واقع التدريب في المؤسسة**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dépendent Variable: المتغير المستقل؛ واقع التدريب في المؤسسة			
F	df1	df2	Sig.
,896	22	12	,605
Tests the nul hypothèses That the error variance of the dépendent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + السن + المستوى_التعليمي + التصنيف المهني + الأقدمية			

✓ **تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة**

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dépendent Variable: التابع المتغير :البشري المورد كفاءة تطوير			
F	df1	df2	Sig.
,440	22	12	,954
Tests the nul hypothèses that the error variance of the dépendent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + السن + المستوى_التعليمي + التصنيف المهني + الأقدمية			

08- جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير واقع التدريب في المؤسسة

Tests of Be tween-Subjects Effects					
Dépendent Variable: المتغير المستقل: واقع التدريب في المؤسسة					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,056[a]	10	,506	1,263	,305
Intercept	80,261	1	80,261	200,415	,000
الجنـــــــــس	,115	1	,115	,288	,597
الســـــــــن	2,515	3	,838	2,094	,128
المستوى التعليمي	,410	2	,205	,512	,606
التصنيف المهنـي	,348	1	,348	,868	,361
الأقدميـــــــة	3,090	3	1,030	2,572	,078
Error	9,611	24	,400		
Total	445,520	35			
Corrected Total	14,667	34			
a. R Squared = ,345 (Adjusted R Squared = ,072)					

09- جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير تطوير كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Tests of Between-Subjects Effects					
Dépendent Variable:المتغير التابع: تطوير كفاءة المورد البشري					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,607[a]	10	,361	1,298	,286
Intercept	81,047	1	81,047	291,658	,000
الجنس	,224	1	,224	,806	,378
السن	,591	3	,197	,709	,556
المستوى التعليمي	,391	2	,196	,704	,505
التصنيف المهني	,183	1	,183	,657	,426
الأقدمية	2,227	3	,742	2,671	,070
Error	6,669	24	,278		
Total	474,498	35			
Corrected Total	10,276	34			
a. R Squared = ,351 (Adjusted R Squared = ,081)					

قائمـــــــــــة المراجـــــــع

قائمة المراجع

أولا: الكتب.

أ- باللغة العربية:

01- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمـــــــــان، الأردن، 1995.

02- أحمد جاد عبد الوهاب، **دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل حاضنات الأعمال**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996.

03- أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهـــــــرة مصر، 1998.

04- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الطبعة 06، الدار الجامعية، الإسكندريـــة مصر، 2000 .

05- عليوة السيد، **تنمية مهارات مسئولي العاملين**، البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

06- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الطبعة01، لبنـان، 2002.

07- جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديريـــن- وظائف لإدارة المهارة الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

08- محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعية الجديدة الإسكندريـة، مصر، 2004.

09- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر،2007.

10- خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشروالتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2007.

11- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، الطبعة01، دار غريب للطباعـــة والنشر، القاهرة مصر، 2008.

12- إبراهيم درة عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشريـــة في القرن 21**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، الأردن 2008 .

13- زيد منير عبوى، **التخطيط والتطوير الإداري**، الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14- فايز الخاطر، **إستراتجية التدريب الفعال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمـان، الأردن 2010.

15- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمـان الأردن، 2010.

16- عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة ش الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011.

17- أنس عبد الباسط عباس، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، الطبعة 01، دار المسيرة، عمان، الأردن 2011.

18- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 01، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

19- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي، الطبعة07، دار وائل، عمـان، الأردن 2012.

20- حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية**، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمـان الأردن، 2013.

21- هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري المفاهيم والأساليب**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعـة01 عمان، الأردن، 2013.

22- خيضر كاظم حمود، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، الطبعة01، دار زمـزم، عمان، الأردن 2013.

23- صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعيـة، مصر 2014.

24- حميد الطائي، أحمد علي صالح وجنيا فاضل، **إدارة الجدارات والمواهـــــــب**، الطبعة 02، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2021/05/27 .

ب- باللغة الأجنبية:

25- Guy le Boterf, **De la compétence, essai sur un attracteur étranger**, les éditions, D'organisation, Paris, 1994.

26-Guy le Boterf**, construire les compétences, individuelles et collectives, le modèle : agir avec compétence en situation les réponses a plus de 100 questions**,6 édition, EYROLLES, Paris, 2013.

27-Guy le Boterf**, Construire les compétences individuelles et collectives**, op.cit.

28-Celile Dejoux, **les compétent aucoeur de l'entreprise**, éd : organisation, paris, 2001.

ثانيا- الرسائل العلمية:

29- أبو القاسم حميدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريـــــة وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004/2003.

30- بوعريوة الربيـــــع، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلـــــوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007.

31- باسمة على حسن أبو سلمية، **مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجـارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007.

32- أسامة محمود موسى، **واقع عملية التدريب من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطيـــن م .ع. م في قطاع غزة**، مذكـرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007.

33- عائدة عبد العزيز على نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في إدارة الوسطى دراســة حالة جامعة تعز اليمن**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.

34- حريق خديجة، **إستراتجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء فرع الغرب**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديـــة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

35- جمال باش، التدريب وعلاقته بأداء الصفحتين في مؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكـــــرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإعـــلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر 03، الجزائر 2012.

36- منى مسغوني، **تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيـــرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة الدكتوراه قي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديـة والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائـر 2013/2012.

37- أبو القاسم حمدي، **التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصـاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط** أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمـال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2013/2012.

38- سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمـــة**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريۃ وعلوم التسيير جامعة البويرة، الجزائـر 2014/2013.

39- بن زرقة ليلى، **أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات، دراسة حالة منظومـــة التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2014/1992**، أطروحة مقدمة لنيل شهـــــــــادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر03، 2015.

40- مقداد أصيلة، بطيب عائشة، **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسيـــة، دراسة حالة منظمة "حليب النجاح"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريـــــة وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.

41- عمراوي نور الهدى، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشريـة مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصـــول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصاديـــــة والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2016.

ثالثا- المجـــــــلات:

42- رشيد مناصريه، **أهمية الكفاءات البشريـــة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة: دراسة حالة منظمة سونطراك بحاسي مسعود**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد11، 2012.

43- كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفـــاءات- الإطار المفاهيمي والمجـــالات الكبرى- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد07، جوان 2010.

رابعا- الملتقيـــــــات:

44- عبد السلام مخلوفي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"التدريب الموجه بالأداء" المتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفـــاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2004.

45- يوسف بن شني أمين مخفي، **إشكاليات نقل الكفاءات في المنظمـات الجزائرية**، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/12 فيفري 2012.

46- أحمد مصنوعة، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني** الملتقي الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلـــــوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائـــــــر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012.

خامسا- المواقع الالكترونية:

47- ضياف زين الدين، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشريـــة، (على الخط) متاح http:// dspace. Univ- Biskra dz:8080/jspui/ bit Stream/123456789/5438/ 1/3/.pdf

48- أحمد السيد، الرأسمال البشري وتطويره، تاريخ التحميل 20 جوان 2021 على الساعة 18:30 http://kenanaonline.com/users/ahmdkordy/posts/259537

49- الموقع الالكتروني للشركة القابضة.**http//www.sonalgaz.dz**

فهرس المحتويات

المحتويـــــــــــــات	الصفحة
كلمة شكـــر	
إهـــــــداء	
إهـــــــداء	
مستخلـــص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامـــة	أ،ب، ت،..ه
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب.	
تمهيـــــــد.	07
المبحث الأول: ماهيـــــــــة التدريب.	08
المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصـــــه.	08- 10
المطلب الثاني: أهميـــــــــــــه التدريب.	10- 11
المطلب الثالث: أهـــداف ودوافـــــــع التدريب.	11- 14
المطلب الرابع: أنـــــــــــــواع التدريب.	14- 16
المطلب الخامس: مكونـــــــــات عملية التدريب.	16- 17
المبحث الثاني: طبيعـــــــــة التدريب.	17
المطلب الأول: متطلبات التدريب الفعـــــــــال.	17- 18
المطلب الثاني: مبـادئ أساليـــــــــب التدريب.	18- 23
المطلب الثالث: ممارســـــات ومسؤوليات التدريب.	23- 24
المطلب الرابع: مراحـــــــــــل عملية التدريب.	24- 29
المطلب الخامس: مشكلات ومعوقات العملية الإدارية.	29- 30
خلاصة الفصل.	31
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لكفاءات المورد البشري.	
تمهيـــــــد.	33
المبحث الأول: ماهيـــــــة الكفـــاءات.	34
المطلب الأول: تطور مفهوم الكفـاءات.	34- 38
المطلب الثاني: مفهوم الكفـــــاءات .	38- 40
المطلب الثالث: خصائص الكفـاءات).	40- 41
المطلب الرابع: أهمية كفاءة المورد البشري .	41- 43
المطلب الخامس: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة وأبعادها.	43- 45

فهرس المحتويات

المبحث الثاني: تصنيف الكفاءات ودور التدريب في تطوير كفاءة المورد البشري.	45- 46
المطلب الأول: تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة العلمية.	46
المطلب الثاني: تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الحيازة.	46- 47
المطلب الثالث: تصنيف الكفـــــــاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أوالمستقبلية والزاميتها للمهام.	47- 48
المطلب الرابع: تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة الوظيفية.	48
المطلب الخامس: دور التدريب والأساليب المستخدمة في تطوير الكفاءات.	49- 51
خلاصة الفصل.	52
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز - فرع المدية -	
تمهيـــــــــد.	54
المبحث الأول: ماهية مؤسسة سونلغـــاز.	54
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.	55- 56
المطلب الثاني: مهام وأهداف، مبادئ التنظيم الحالية لمؤسسة سونلغاز.	57- 59
المطلب الثالث: ماهية مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية.	59- 66
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة.	66
المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.	67- 68
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي.	68- 70
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة.	70- 76
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	77
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.	77- 81
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة.	82- 91
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.	92- 95
خلاصة الفصل.	96
الخاتمـــــــة.	98- 100
قائمة الملاحـق.	102- 115
قائمة المراجـع.	117- 121