جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية : البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

- شريط يوسف
- صحراوي بوأحمد

تحت إشراف الاستاذ:

- أتشي شعيب

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر ةأ	جامعة المدية	رئيسا
أتشي شعيب	أستاذ محاضر ةأ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
طهراوي حياة	أستاذ مساعد ةأ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا من أجل إتمام هذا العمل والوصول إلى هذه المرتبة من العلم والنجاح

نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف آتشي شعيب الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات في مرحلة التأطير، فقد كان مثالا في التعامل وقدوة لنا، فله منا كل الشكر والتقدير.

نتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سيبذلون جهد في قراءة هذه المذكرة من أجل تقييمها.

كما نتوجه بشكرنا وحترامنا إلى أساتذة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية على المساعدات التي قدموها لنا طوال فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث

الإهداء

إلى أمي وأبي ..... حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي ..... حبا وتقديرا

إلى أصدقائي ..... إحتراما و عرفانا

إلى كافة الأهل و العائلة

صحراوي

الإهداء

إلى أمي وأبي ..... حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي ..... حبا وتقديرا

إلى أصدقائي ..... إحتراما و عرفانا

إلى كافة الأهل و العائلة

يوسف

المستخلص:

الهدف من هذه الدراسة ابراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري BNA فرع البرواقية، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى ابراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بالإختبارات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج SPSS 20.0 ، وبعد تحليل البيانات توصلنا الى جملة من النتائج من أبرزها :وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية وأضعفها , بالاضافة الى التأثير الفعال للدورات التدريبية .

الكلمات المفتاحية : التدريب ,أداء الموارد البشرية ,البنك الوطني الجزائري BNA

abstract:

The objective of this study is to highlight the role of training in improving the performance of human resources in the Algerian National Bank (BNA), the bureaucracy branch, where the study sought through the analysis of the questionnaire to highlight the contribution of training in improving the performance of human resources in the institution under study. The analytical approach, as well as the necessary statistical tests using SPSS 20.0 program, and after analyzing the data we reached a number of results, including: a strong positive relationship between training and improving the performance of human resources, and there is also a relationship between the dimensions of training and the performance of human resources The relationship substantially appear in the training needs and most vulnerable, in addition to the effective impact of the training sessions.

Keywords: Training, Human Resources Performance, National Bank of Algeria BNA

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-02)	محددات الأداء	33
(02-02)	وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها	43
(01-03)	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري	53
(02-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	69
(03-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	70
(04-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	71
(05-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة..	72
(06-03)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	73

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	انواع التدريب	09
01-2	مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية	44
01-3	**الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.**	64
02-3	**قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.**	64
03-3	**قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان**	65
04-3	**الاختبار التوزيع الطبيعي.**	65
05-3	**اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.**	66
06-3	**اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور التدريب.**	67
07-3	**اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور تحسين أداء الموارد البشرية.**	68
08-3	**3-توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.**	69
09-3	**توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.**	70
10-3	**توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.**	71
11-3	**توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.**	72
12-3	**توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.**	72
13-3	**المؤشرات الإحصائية لوصف أسئلة محور التدريب .**	74
14-3	**المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين.**	75
15-3	**المؤشرات الإحصائية لمستوى التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من جهة نظر الموظفين**	76
16-3	**المؤشرات الإحصائية لدرجة تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقي**	77
17-3	**اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية.**	78

قـائـمـة المـحـتـويـات

العـــنـــوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
قائمة المحتويات	**I.**
قائمة الأشكال البيانية	**II.**
قائمة الجداول	**III.**
قائمة الملاحق	**IV.**
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية التدريب	**03**
المطلب الأول: مفهوم التدريب	**03**
المطلب الثاني: أنواع التدريب	**05**
المطلب الثالث: أهداف التدريب	**10**
المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب	**11**
المطلب الأول: مبادئ التدريب	**11**
المطلب الثاني: أساليب التدريب	13
المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب:	**16**
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية	**17**
المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية	**17**
المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية	**19**
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي	**22**
المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي	**23**
خلاصة الفصل الأول	**26**

الفصل الثاني: الاطار النظري لأداء المورد البشري وعلاقته بالتدريب	
تمهيد	**28**
المبحث الأول:ماهية أداء الموارد البشرية	**29**
المطلب الاول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية	**29**
المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية	**31**
المطلب الثالث: ابعاد ومستويات أداء الموارد البشرية	**34**
المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية	**37**
المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية	**37**
المطب الثاني :اهداف وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية	**39**
المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	**42**
المطلب الاول:علاقة التدريب بالوظائف الاساسية لتنمية الموارد البشرية	**42**
المطلب الثاني :تاثير التدريب على أداء الموارد البشرية	**46**
المطلب الثالث:دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية	**48**
خلاصة	**49**
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لدور التدريب على اداء المورد البشري	
المبحث الأول :التعريف بالبنك الوطني الجزائري ونشاطاته ومهامه	**51**
المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري.	**51**
المطلب الثاني: التعريف بالبنك الوطني الجزائري:	**52**
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري	**53**
المطلب الرابع: مهام ونشاطات البنك الجزائري	**56**
المبحث الثاني: المبحث الاول: منهجية الدراسة	**63**
المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة	**63**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	**63**
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.	**65**
المبحث االثالث : تحليل نتائج الدراسة.	**69**

المطلب الأول :التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.	**69**
المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	**73**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**76**
خلاصة	**80**
الخاتمة العامة	**82**
قائمة المراجع	**85**
الملاحق	**90**

مـقـــدمة

مقدمة

ان التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة من ناحية العولمة والتطور التكنولوجي وغيرها من المتغيرات التي تطرا على المنظمة وبيئتها ، تقودنا الى الحديث عن مدى قدرة المنظمة على المنافسة وكذلك قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق السيطرة والريادة او لتحقيق هذه الاخيرة لابد منا لاستغلال الامثل للمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة , حيث اصبح العامل البشري المؤهل والمدرب لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة وحتى تضمن هذه الاخيرة حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يمكنها من المنافسة على نطاق عالمي لابد لها من استخدام مواردها بكل كفاءة وفعالية من خلال التدريب والتطوير المستمر في مهارات وقدرات وسلوكيات الافراد مما يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية .

وهذا الاهتمام الكبير بالتدريب من قل المنظمات جاء نتيجة استعيا الدور الذي تلعه الموارد البشرية المربة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة وكذلك تطوير وابتكار السلع والخدمات والاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لذلك أصبح التدريب ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية وتساق المنظمات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها، اعتبار التدريب وسيلة لتحقيق اهداف معينة يحتاج لان يكون له صلة بالمنظومة الشاملة لتنمية المواد البشرية وذلك لضمان تحقي الاهداف المسطرة له.

اشكالية الدراسة

بناء ا على ما تم تقديمه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

–فيما يتمثل دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية؟ وما هو واقع ذلك في البنك الوطني الجزائري– فرع البرواقية .

وسنحاول الاجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال الإجابة على الاسئلة الفرعية الاتية :

– هل يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين؟

– هل يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية؟

فرضيات الدراسة:

– يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة 0.05

– يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

سلوكيات العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

اهداف الدراسة :

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

-معرفة اهم الاثار التي يحققها التدريب في المؤسسة محل الدراسة .

-التعرف على اساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية.

اهمية الدراسة : تمكن هذه الدراسة من خلال مايلي:

-التدريب اساس التعلم وتحسين اداء الموارد البشرية واعدادها للقيام بالأعمال الموجهة إليهم في ظل التطور التكنولوجي الحاصل

-التدريب مصدر هام من مصادر اعداد الموارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم

-التدريب هو أحد المواضيع الهامة للمنظمة خاصة في ظل التغيرات والتطور التكنولوجي الذي يؤثر على اهداف المنظمة

اسباب اختيار الموضوع: من الاسباب التي دفعتنا الى اختيار ودراسة الموضوع ما يلي:

-نوع التخصص الذي ندرس فيه، فالموضوع له صلة قوية بتخصص ادارة الاعمال.

-ضعف الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في الجزائر واعطاء الاولية للموارد المالية.

منهج الدراسة: إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل نشاط التدريب في المؤسسة، ودراسة فعاليته بغية التعرف على أهميته ودوره في المؤسسات، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي، بحيث استخدمنا الأدوات التالية:

- تحليل وثائق المؤسسة (الجداول والإحصائيات).
- الاستبيان.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي تتعلق أداء الموارد البشرية وليس الاداء صفة عامة.
- صعوبة استخدام برنامج SPSS
- احجام العديد من الموظفين عن الاجابة على الاستبيان.
- مدة التربص غير كافية

هيكل الدراسة: لقد ارتئينا في موضوعنا هذا إلى تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية وعلاقته بالتدريب، وينقسم إلى ثلاثة مباحث.

الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لدور التدريب على أداء المورد البشري وينقسم إلى مبحثين.

دراسات سابقة:

1- دراسة (ساعد قرمش زهرة 2006) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

2- دراسة (عمار بن عيشي 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3- دراسة (عبد العزيز نعمان 2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا اليمن.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتدريب

تمهيد:

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال تعود بانعكاسات على المنظمات الاقتصادية وتفرض عليها ان تكون أكثر تنافسية وندية مما جعل هذه الأخيرة تعيد النظر في تركيبة مواردها البشرية من خلال تطويرها وتحسين قدراتها ومهاراتها ومعارفها لذا تعتبر عملية التدريب من أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث يعتبر التدريب استثمارا يعود على المنظمة بزيادة في الإنتاجية الكلية من جهة، كما يعود على الأفراد بالزيادة في رصيدهم المعرفي والمهاري قصد تمكينهم من ممارسة المهام الموكلة إليهم بأحسن الأساليب من جهة أخرى.

في هذا الفصل سنقوم بدراسة موضوع التدريب من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول :ماهية التدريب .

المبحث الثاني : تنظيم عملية التدريب .

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية .

المبحث الأول: ماهية التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكلمة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي ان تقوم الإدارة باختيار العاملين وتعيينهم فقط، وانما يجب اعدادهم وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال، وصقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد اليهم من واجبات ومسؤوليات.

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول التدريب بين الباحثين والكتاب مما أدى إلى إثراء مفهوم التدريب، وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

التدريب: هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها، التي تحسن أداء الفرد وتزيد فعالية المنظمة[1].

ويعرف التدريب بأنه: " عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي للمجتمع أو المنظمة ، ويركز على المعارف والمناهج العلمية ومهارات تطبقها فيما يتعلق بجميع المقومات الشخصية، للأفراد والجماعات ".[2]

ويعرف ايضا: الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة .[3]

أهمية التدريب: في إطار ما سبق يمكن التركيز على اهمية التدريب فيما يلي:

- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء في المنظمة .
- يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج لأنه يؤدي الى التخلص من الاخطاء .

---

(1) صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص 21.

[2] عبد المعطي محمد عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 27.

[3] منير نوري، **الوجيز في تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 86.

- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي الى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين.
- يستمد التدريب اهميته من كونه استثمارا في افصل واهم ما تملكه المنظمة وهم الأفراد العاملين بها.
- البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث.
- يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها في اجراء التغيير التنظيمي وادخال التكنولوجيا المتقدمة.
- التدريب يكون معنيا بحل اخطاء ومعوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها.
- يعد التدريب مصدر من مصادر اعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم.
- يساهم في زيادة أداء العمل والرفع من مستوى الانتاجية لذى يعتبر التدريب اتفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- يعتبر وسيلة مهمة في محاولة اللحاق يركب التقدم التكنولوجي.
- تزداد اهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث حتى اصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجلات والمهن كافة لأنه يضع الفرد امام مسؤوليات جديدة ومهم كثيرة [1].

كما يعرف التدريب أيضا: مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد الشخصية والاجتماعية.[2]

من خلال التعاريف السابق ذكرها يمكن تعريف التدريب على انه:

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل **استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، حقوق النشر محفوظة للمؤلف 2008+2009، ص59

[2] الداوي الشيخ، **تحليل اثر التدرب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية**، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008، ص11.

عملية منظمة ومستمرة تتمحور حول الفرد في مجمله تهدف الى إحداث تغيرات على سلوكيات ومعارف الأفراد وقدراتهم الفكرية، وإكسابهم أساليب حديثة لأداء المهام المنوطة اليهم، قصد تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى من خلال الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

المطلب الثاني: أنواع التدريب:

هناك عدة تصنيفات وانواع للتدريب، يمكن للمنظمة ان تختار منها بما يتناسب مع طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها وكذلك الامكانيات والمعدات التدريبية والمالية المتاحة لديها وعلى هذا الاساس يمكن تصنيف انواع التدريب حسب ما يلي:

1- حسب مرحلة التوظيف.

2- حسب نوع الوظائف.

3- حسب مكان إجراء التدريب.

4- حسب الغاية منه.

أولا- انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية اساسية لجميع العاملين، بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، مهما اختلفت مستوياتهم وتخصصاتهم، ولا تقتصر على العاملين الجدد فقط بل يشمل كذلك العاملين الحاليين وذلك قصد مواكبة التطورات السريعة الحاصلة في أساليب العمل والتكونولوجيا.

وعليه يقسم التدريب حسب مراحل التوظيف الى:

أ- تدريب خاص بالعاملين الجدد: يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجها الموظف لأداء وظيفته بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة.[1]

وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي التي تجريه المؤسسة مع عمالها الجدد، وتهدف بذلك الى الحفاظ على أنماط السلوك والاتجاهات والقيم داخل المؤسسة، وعادة ما يقوم في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الاول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك الى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة، ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شانه ان يثبت الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشيء من التخوف من الوقوع في الأخطاء، فترتفع روحه المعنوية .[2]

ب- تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تزيد اهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه اساليب العمل بشكل كبير وتتعقد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد العامل أو خبرته الماضية وانما عليه أن يتلقى تدريبا على المعدات و الآلات نفسها، وكذا الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما. وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر في انه: يقود إلى الارتقاء المهني وبالتالي الارتقاء الاجتماعي فهو يهدف ويهيئ آفاقا لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية[3].

[1] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد المتعالى، **إدارة الموارد البشرية**، الرياض، دار المريخ 2003، ص264.

[2] قرش محمد صالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، تخصص تسييرعمومي, دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للعتاد للأشغال العمومية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، 2005، ص 38.

[3] طيب حطيري، **روية مستقبلية للتدريب المهني**، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي مؤتمر العمل العربي، مارس 1986، ص 39.

كما ان هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الأفراد لتولي مهام وظيفية أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ثانيا: انواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1-التدريب المهني والفني:

يتلائم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب الى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف المهنية والفنية في المنظمة لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة وتقوم المنظمات التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حال غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع من التدريب وقتا اكبر من الأنواع الأخرى للتدريب[1].

2 – التدريب المتخصص:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج والصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل مشاكل مختصة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها[2].

3- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا.

---

[1]. [2] منير بن احمد دريدي، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 97.

وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال في المنظمة [1].

ثالثاً– حسب مكان إجراء التدريب:

من حيث المكان يتخذ التدريب نوعين رئيسيين هما [2]:

1– **التدريب داخل المؤسسة:** هذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون الى المؤسسة، أو من خارجها لاجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

2– **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، وكذلك بسبب عجزها في انجاز برامج تدريبية أفضل.

رابعا: حسب الغاية من التدريب:

ينقسم التدريب حسب الغاية منه إلى[3]:

أ–التدريب بغرض الترقية والنقل: الغرض من هذا التدريب اعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المؤسسة اسنادها له سواء بترقيته أو نقله من منصب الى اخر.

ب– التدريب بغرض تجديد المعلومات: ويضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه.

---

[1] بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2009، ص132

[2] [3] حدة قربة، **دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية**، دراسة حالة مؤسسة انتبيوتيكال بالمدية، رسالة الماجيستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2007، ص79..82.

ج– التدريب على الأمن: بسبب أهمية توفير ظروف أمنية داخل المنظمة كان من اللازم وضع برامج تدريبية متخصصة في رفع درجة وعي وكفاءة الأفراد العاملين في الامن الصناعي مما يؤدي الى المحافظة على ممتلكات المنظمة وجودتها.

د– التدريب السلوكي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير أو تعديل وترشيد اتجاهات وسلوك العاملين بما لا يتعارض مع أهداف المؤسسة، وبما يحقق اكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة ثقة الفرد بقدراته.

و– التدريب والابتكار: يهدف الى زيادة العمل من خلال اطلاق التفكير المتواصل المستمر للتوصل الى طرق جديدة في العمل وبالتالي تحقيق نتائج غير عادية وذلك بتدريب المعنيين في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال التجديد والابداع لمواكبة التغيرات البيئية المستمرة.

الجدول رقم (01–01):انواع التدريب

يمكن تقسيم انواع التدريب حسب			
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	مكان التدريب	الغاية من التدريب
تدريب خاص بالعاملين الجدد تدريب خاص العاملين الحاليين	تدريب مهني وفتي –تدري تخصصي –تدري اداري	–تدريب داخل المؤسسة – تدريب خارج المؤسسة	–تدريب بغرض الترقية –التدريب على الامن –التدريب بغرض تجديد المعلومات –التدريب السلوكي –التدريب والابتكار

– المصدر :من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: أهداف التدريب:

حتى نتمكن من تقييم مدى نجاح أو فشل البرنامج التدريبي لابد من وضع الأهداف التي نطمح في الحصول عليها والتي تعتبر مقياس لتقييم البرنامج التدريبي ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:

اولا: الأهداف العامة للتدريب: في هذا النوع تنقسم الأهداف الى مايلي: [1]

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: يمكن صياغة هذه الأهداف في نقاط اساسية كالاتي:

-**زيادة الكفاءة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة الفرد والناتجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعنى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن ان تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، ويمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

[1] ميلود زيد الخير، حليس عبد القادر، **استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة**، ورقة مقدمة الى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

– رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك ان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد[1].

ثانيا: الأهداف المرحلية للتدريب:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتدريب لابد من التدرج على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل هذه الأهداف في[2]:

أ– الأهداف العادية: إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثل: تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته، وكذلك تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة ....

ب– أهداف حل المشاكل: وترتكز هذه المجموعة من الأهداف على ايجاد حلول محددة ومناسبة للمشاكل التي يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ج– الأهداف الابتكارية: وتختص هذه المجموعة من الأهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة والغرض الأسمى لهذه الأهداف هو الارتفاع بمستوى الأداء في التنظيم، والتقدم به نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، ولذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في هرم الأهداف التدريبية.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب:

[1] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت 1991 ص 258.

[2] ميلود ريد الخير، حليس عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

يسعى التدريب بصورة عامة الى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب و المهارات المتعلقة بالعمل التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة و فعالية, وفق ظروف المنظمة, وطبيعة العمل فيها .

المطلب الأول: مبادئ التدريب

التدريب كغيره من العمليات الإدارية له مجموعة من المبادئ التي سوف نتطرق لها كالآتي:

اولا: الاختيار الدقيق للمدربين: وهي من أصعب العمليات حيث ان على الجهات المعنية بالتدريب اختيار دقيق وموضوعي للعناصر المرشحة للتدريب بحيث تراعي في اختيارها توفر رغبة المتدرب للاستفادة من هذا التدريب واهتمامه وميوله إليه كما يجب أن يكون على دراية تامة بكيفية اختيار المتدرب المناسب، من اجل بلوغ الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.

ثانيا: مراعاة الفروق الفردية: لكل فرد خصائص ومميزات خاصه به يتميز عن غيره مثل الذكاء، الافكار , لهذا يجب مراعاة هذه الفوارق عند وضع البرامج التدريبية .

ثالثا: متابعة تقدم المدرب: لقد أثارت العديد من الدراسات الى السرعة في التعليم ,حيث ان الفهم السليم لما وراء هذه المعلومات واستقبالها لذا على المشرف ان يتحقق من الاستيعاب النظري العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي[1].

رابعا: الدافعية والحوافز: إن الدافعية والحوافز تساعد المتدرب على التعلم واكتساب المعرفة والمهارات كما انها تؤدي إلى تحسين أدائه.

[1] [2] يرقي حسين، **نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996، ص 89.

خامسا: المشاركة الفعالة: ان المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في عملية التدريب يمكن ان تؤدي الى زيادة اهتمامهم للتدريب لذلك فان معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المدربين على المناقشة وإبداء وجهات النظر إلى الموضوعات التي تعرض عليهم.

سادسا: مبادئ التعليم: إن الكثير من مبادئ التعليم التي كانت قد تم تطويريها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في الكثير من المصانع[1].

المطلب الثاني: أساليب التدريب:

يقتضي التدريب على مجموعة من الطرق يعتمد عليها عند تنفيذه ومن اهم الطرق المعتمدة نجد:

أولا– المحاضرة: تعتبر المحاضرة من اكثر الطرق شيوعا سواء في نقل المعارف أو الاراء والافكار للاخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التاثير على المستمعين وإقناعهم بفكرة معينة وللمحاضرة شروط نذكرها فيما يلي[2]:

1- **الإعداد المسبق**: ويهدف ذلك الى التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد محتوى المحاضرة ومستواها.

2- **التدرج**: ونعني به الانتقال من السهل الى المعقد فالاكثر تعقيدا بمعنى ان يبدا المتدرب بما هو مألوف ويتنقل الى الحقائق والمعلومات الجديدة.

[2] ناذر احمد ابو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 447.

3- **إثارة الاهتمام:** ويقصد به ان تتوفر لدى المدرب القدرة على اثارة تساؤولات في اثناء المحاضرة .

4- المناقشة: المقصود بها أن يستخدم المدرب مجموعة من الاختبارات ما يساعده على التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة ابتداء، والبحث عن المشاكل التي تحول دون ذلك، وكذلك التعرف على مدى التغير الحاصل على المعلومات واهتمامات المستمعين.[1]

كما تعتبر المحاضرة من الأساليب التدريبية التي ليست لها فعالية كبيرة وذلك لعدة اسباب نذكر منها:

- لا تصلح المحاضرات كوسيلة للتدريب بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك فقيمتها محدودة في امكانية نقل المعلومات الى المتدربين فقط.

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

- عدم المشاركة الجماعية من طرف المتدربين كما انها لا تعطي ضمانا كافيا على ان جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها.

ثانيا- دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عمل معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا الى تقدير أو حكم أو قرار في شان ما حدث واسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكل قيد الدراسة، ولهذا فالطريقة اذا أحسنت إدارتها لها فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب في العمل

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص227.

التدريبي واضحا، ومن ثم فان ما يصل اليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.[1]

ثالثا– العصف الذهني:

تعتبر إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب على تقديم عدد كبير من الافكار والمقترحات من خلال فترة قصيرة من الزمن وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

ويعد هذا الاسلوب غير مكلف حيث يقوم المدرب بدور المسير إذ بعد تحديد المشكلة يوضح ان الهدف من الجلسة هو تسجيل الأفكار المقدمة ومن ثم فحصها وتقويمها فاذا استبعدت جميع الافكار المطروحة تعاد العملية مرة أخرى، ويستخدم هذا الاسلوب لتطوير المهارات الفكرية الابداعية بشكل كمي بدلا من الشكل النوعي، كما يستخدم للحصول على اكبر قدر ممكن من الافكار الجديدة أو الحلول المبتكرة. [2]

رابعا– اسلوب التطبيق العملي:

بموجب هذا الاسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما اما مجموعة من الأفراد مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل لكي يسمح لهم بالمشاركة في النقاش والاستفسار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه وقدرته

[1] بوعريوة الربيع، **تاثير التدريب على انتاجية المؤسسة**، دراسة حالة سونلغاز، رسالة ماجيستير، فرع تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس 20062007، ص32.

[2] نادر احمد بوشيخة ، مرجع سابق، ص301، 302.

على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة الى انه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة اكبر من الاساليب النظرية، ويصلح الى انه يتميز في تدريب أو العمال الحرفيين والصناعيين.[1]

خامسا– تدريب الحساسية:

تهدف هذه الطريقة الى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح له تاثير داخل الجماعة والغرض منه ان يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة لديه كما يراها باقي المتدربين وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ، ويعمل بنصائح المجموعة في الكيفية التي يجب ان يواجه الفرد بها هذه المشكلة ويطلق على هذا النوع من التدريب اسم التدريب المختبري للعلاقات الانسانية فهو يعبر عن حالة خاصة من طرق النقاش الجماعي، ويعتمد عادة لتدريب المدربين والمشرفين في المؤسسة.[2]

سادسا– المؤتمرات:

تستخدم طريقة المؤتمرات واساليب النقاش الجماعية للوصول الى أهداف التدريب، وتتضمن هذه الاساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يواجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية وتستخدم هذه الطريقة في:

- تنمية حلول ابتكارية للمشكلات .
- إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة في موقف قد يبقي التدريب سلبيا اذا لم تستخدم طريقة المؤتمر.
- التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية .
- دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية .

[1] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي، نظرية السيارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 93.

[2] بوعريوة الربيع ، مرجع سابق، ص 33

– تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما اذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة اكثر تقدما.

– تحديد مدى تقدم المتدربين، وفاعلية التدريب السابق.[1]

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب:

تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات غالبا على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة الفرق البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الانتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الاشارة الى ان تلك المسؤولية يمكن ان تناط بما يلي: [2]

1– إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتاكد من ان البرنامج التديربي قد حقق الأهداف المراد انجازها، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الانشطة المرتبطة في المنظمة.

2– مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبيهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي احرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

---

[1] بوعريوة الربيع , مرجع سابق , ص34

[2] خيضر كاظم محمود، **منظمة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص229 230.

3- المشرفون:

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فانه يتابع تدريبيهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبيهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم واعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشان درجة التقدم المحققة جراء التدريب، وايضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الأفراد قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية , الأمر الذي يدفع المنظمة إلى التكثيف من برامج التدريب الفعالة .

المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل هذه المرحلة مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وذلك للرفع من كفاءاتهم بناءا على الاحتياجات اللازمة التي يتطلبها العمل، لتحقيق هدف معين وكذلك الغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل في المنظمة، وترتكز هذه المرحلة على ثلاث مجالات رئيسية نذكرها فيما يلي[1]:

1- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية التجريبية: تتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا وهذا لأنها تتعلق باتخاذ القرارات وهذا لا يعني أن باقي المستويات لا يحتاجون لها، بل يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي.

2- المعارف والمهارات السلوكية: وتختص بالمستويات الوسطى والتي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا والدنيا فهي تحول القرارات الرسمية الى قرارات تنفيذية لتحولها للإدارة الدنيا عل شكل اوامر.

[1] حسين يرقي ، مرجع سابق، ص 6.

3- المعارف والمهارات التنفيذية: وتخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية[1].

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا كبيرا في العملية التدريبية لأنها ترسم المسار الذي يجب السير عليه فهي تحدد نوع وعجد البرامج المطلوبة وايضا المتدربين المحتاجين للتدريب، وهناك عدة مداخل لتحديد الاحتياجات التدريبية ونذكر منها:

أ-تحليل النظام: بموجب هذا المدخل تتم دراسة أهداف المنظمة ومواردها البشرية والمادية وسياسيات العمل والهيكل التنظيمي، ولكن التركيز يكون على الأفراد العاملين بهدف معرفة الجهة التي تحتاج الى برامج تدريب معينة وكذلك الأفراد لزيادة مهاراتهم وادائهم.

ب- تحليل المهام: يهدف هذا المدخل الى تديد المهام التي يؤديها المشرف، والتاكد من المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح لتلك المهام [2].

ت -تحليل الأعمال: يعمل هذا المدخل على تحديد كل مايتعلق بالعمل لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها عملية أداء هذا العمل بشكل كفؤ

ج - تحليل الأفراد: يركز على القدرات والدوافع الفردية التي يمتلكها الفرد ومقارنتها مع ما يتطلبه العمل من قدرات ومعارف ومهارات لتحديد الفروقات المجودة بينهما والعمل على تعزيز قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يجعلهم قادرين على الوفاء بالتزامات عملهم.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

[1] [2] عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، مرجع سابق ذكره، ص 48.

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي, وتتلخص أهم خطوات تصميم البرنامج التدريبي في الخطوات الآتية :

1-تحديد أهداف البرنامج التدريبي: يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الاولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن ان نتصور عدد من الأهداف للبرنامج التدريبي كما يلي[1]:

-تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالعديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين ادائه.

-تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة حول مسائل معينة

- امداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة تساعده على أداء عمله الحالي بكفاءة كبيرة.

- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفر له القدرة على أداء عمال مستقبيلة.

- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي[2]:

- ان تكون الأهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات
- ان تنص على نتائج يمكن قياسها وان تبتعد عن العموميات

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي, **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص119.
[2] على محمد ربايعية، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص5758.

- ان تكون واقعية يمكن تحقيقها
- ان تنسجم مع سياسات المنظمة

2- تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال ايام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها ببعضها البعض، وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها فمن الموضوعات التدريبية ما يهدف الى زيادة المعرفة ومنها ما يريد تعميق اتجاهات معينة ومنها ما يساعد على اكتساب المهارات [1]

3-تحديد موارد التدريب:

يقصد بالمادة التدريبية المذكرات المقالات والمستخلصات والتقارير وغيرها من الموارد المكتوبة التي توزع على المشاركين ليقرؤوها اثناء فترة البرنامج التدريبي ويستكملون بها المحاضرات أو المناقشات أو تمثيل الأدوار التي يقومون بها في حلبات التدريب

4- اختيار هيئة التدريب:

يجب اختيار المدربين بناءا على العديد من الاسس والمعايير اهمها:

- القدرة على الاتصال الجيد
- عمق المعلومات في مجال التخصص
- القدرة على التدريب والرغبة فيه والإلمام بمبادئه السلوكية.

ويمكن اختيار المدربين من عدة مجموعات مثل الاساتذة والخبراء والمتخصصين والممارسين والمسؤولين وفي هذا الصدد تنعقد لجان لإختيارهم حيث تقوم اللجنة الاولى بدراسة ملفات المدربين لتنقيطهم حسب جودة خدماتهم

[1] عبد الرحمن توفيق، **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الاولى، مصر، ص85.

، اما اللجنة الثانية تقوم باستقبال المدربين الذين تم اختيارهم بصفة مؤقتة للاستماع الى عروضهم واقتراحاتهم فيما يخص محتوى التدريب، وتقوم اللجنة بدراسة مدى تناسب هؤلاء المدربين مع احتياجات المنظمة من الناحية المالية والبيداغوجية وفي هذا الاخير سوف تعلن اللجنة على المدربين المختارين رسميا وتتكون هاتين اللجنتين من عدة مدراء من المؤسسة وعدة متدربين ومسؤولين على تمويل التدريب وممثلين من الإدارة العليا[1]

5- تحديد اساليب ووسائل التدريب:

بعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لابد من تحديد الأساليب التدريبية المناسبة (المحاضرات، الندوات)، ويقوم مصمم البرنامج بعد ذلك باختيار وسائل التدريب المساعدة(السمعية والبصرية) لنقل المعلومات من المتدربين وتتمثل هذه الوسائل في السبورة الضوئية وشرائح الافلام ....الخ.

6- تحديد زمان ومكان التدريب:

يجب ان يحدد المصمم الفترة التي يستغرقها التدريب والتي تختلف باختلاف هدف وطبيعة البرنامج التدريبي، ويشمل تحديد الايام التي يجري خلالها التدريب (مدة البرنامج) وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد، مواعيد الجلسات ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء ارتباطات المشاركين وأعباء وظائفهم، وبعد ذلك يحدد المصمم المكان الذي سيعقد فيه التدريب داخل المنظمة أو خارجها وعند تقرير المكان الذي سيتم فيه التدريب يجب التاكد من توافر كافة الإمكانيات والمعدات التدريبية اللازمة بما في ذلك القاعات وطريقة تصميمها وتركيبها[2].

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي:

[1] أمال مزوار، **دور السياسة التدربية في تحقيق الميز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2005، ص 150.

[2] عبد الوهاب، علي، **التدريب والتطوير**، معمد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص54.

يتطلب تنفيذ برنامج تدريبي الدقة والوضوح في تصميم بنية البرنامج من حيث اعداد البرنامج مبينة أهدافه وفقا للاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة[1]

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة اخراج البرنامج التدريبي الى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة تبين حسن وسلامة تخطيط البرنامج التدريبي، وعليه فان إدارة البرنامج ملزمة بمراعات امور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج كما هو مخطط لها وتكمن هذه الجوانب فيما يلي: [2]

1- ترقب البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

أ- موعد بدا البرنامج وموعد انتاجه

ب- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج

ج- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة

2- يجب ان يكون لدى المنظمة رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب

3- ينبغي ان يتم تحديد المجموعات المستهدفة

4- يجب ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اي الجزيئات التي تتطلب بعض التدريب

5- ينبغي ان يتم اتخاذ القرارات بشان عملية التدريب

6-ينبغي ان يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة

7- من ناحية اخرى فعن الشكل الذي ينبغي ان تكون عملية التدريب سوف يعتمد على الاشخاص الذين سوف يتم تدريبيهم وعلى أهداف عملية التدريب

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي:

[1] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، ص 240.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق , ص 249.

تعد هذه المرحلة خطوة من العملية التدريبية لكن المعنى الحقيقي انها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب اخطاء يمكن الوقوع فيها وهي اصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.

ويعرف التقييم على أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدربين الذي قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

1- الأهداف التي ترمي اليها عملية التقييم:

-معرفة التغيرات والاخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة

-اعطاءه صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين وتحقيق الأهداف السابقة يجب الاعتماد على عدة طرق خلال العملية التدريبية

2- طرق التقييم:

من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب الاعتماد على عدة طرق مختلفة خلال عملية التدريب.

أ-تقييم البرامج التدريبية:

تعتمد فعالية التدريب ونجاعته على بيان البرنامج التدريبي بجميع عناصره ولهذا فانه يجب ان يولي مكانه خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد اهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على الايجابيات وتتم عملية تقييم البرامج التدريبية في جميع اطوار عملية التنفيذ اي قبل واثناء وبعد عملية التنفيذ

ب- تقييم المدربين: يعتبر المدربين الركن الاساسي في العملية التدريبية لانهم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه الى عمل تدريبي فعال أو غير فعال وتتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق وهي:

- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم إخضاعهم لاختبار يكشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.

– تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى.

–التقييم فور انتهاء التدريب وذلك لمعرفة وجهات نظر المتدربين في مدربيهم[1].

2– تقييم المتدربين:

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين اثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب ورغبتهم في التدريب ومتابعة نشاطات البرنامج وانتظامهم في العلوم ومناقشتهم فان هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل[2].

3– صعوبات تقييم التدريب: تتمثل الصعوبات فيما يلي[3]:

– عدم التأكد أن التغيرات الحاصلة في القدرات والمهارات ترجع اسبابهما للتدريب

– صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في نجاح أو اخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة البرنامج ام المادة العلمية أو المدربين ام ظروف المؤسسة.

– إن الكثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عشوائية أو نابعة من الخيال.

– قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم اثر التدريب خاصة لما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة.

– عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية والتعامل مع كل عملية بصورة منفرد مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب واثره على أداء الفرد والمؤسسة.

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق , ص250 .

[2] المرجع نفسه , ص251.

[3] المرجع نفسه , ص252.

خلاصة الفصل الأول:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعريف بالتدريب، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الافراد وذلك لمواجهة إحتياجات حالية و مستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الافراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديهم داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من اهمية التدريب

وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مرورا بمراحل تخطيط البرامج التدريبية إضافة إلى أنواعه ومسؤولياته .

الفصل الثاني :

الإطار النظري لأداء الموارد البشرية وعلاقته بالتدريب

تمهيد:

من بين أهم المواضيع في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الأداء، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراها على تحقيق أداء فعال وانتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة وذلك بهدف زيادة فعالية الافراد وتحقيق رضاهم وصولا الى اعلى كفاءة ممكنة في المنظمة

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجتمعات، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

الفرع الاول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الاعمال ورغم ذلك من الصعب اعطاء تعريف بسيط ومحدد، ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر:

- **التعريف 01**: هو درجة تحقيق واتمام للمهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد.
- **التعريف 02**: (عرف نيكولاس) أداء الموارد البشرية على انه: نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد، اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل للبيئة او للحصيلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك[1].
- **يعرف الأداء الموارد البشرية ايضا**: انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله، ايا كانت طبيعة هذا العمل [2].

[1] عبد الباري ابراهيم درة **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الادارية**، الدار الجامعية, مصر، 2003، ص 15.

[2] علاء الدين سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص30.

- وايضا:هو عبارة عن النتائج العلمية او الانجازات او ما يقوم به الافراد من اعمال او تنفيذ الاعمال [1].
- أشار (توماس جيلبرتThomas Gilbert)الى التفريق بين السلوك والانجاز والأداء ذلك السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل اي انه نتائج كتقديم خدمة او إنتاج سلعة، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز اي انه مجموع السلوك والنتائج معا
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة تعريف الأداء الموارد البشرية الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة في المؤسسة.

الفرع الثاني: اهمية أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاس لأداء القسم او الدائرة او المنظمة التي يعملون بها إلى ان الأمر لا يقتصر على ذلك حيث ان اهتمام الفرد بمستوى ادائه واجادته له انعكاس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في :[2]

أولا :يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فاذا ما ارتبط ذلك بوجود انظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الاساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الادارية، والتي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة كل فرد مثل :النقل، والترقية والترشيح للدراسة والاعارة للعمل بالخارج، ومن خلال هذا المنطلق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

[1] عبد الباري ابراهيم درة , مرجع سابق ، ص88.

[2] علاء الدين سكساف، مرجع سابق , ص31 .

ثانيا: يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من اجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط ان تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء.

ثالثا :يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الاساسية له، وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله واثبات ذاته ومما سبق نستنتج الى ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على دفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به، وتتمثل في الاهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية:

نتطرق من خلال هذا إلى معرفة عناصر و أداء الموارد البشرية كما يلي :

الفرع الاول: عناصر أداء الموارد البشرية:

للأداء عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر او مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وهي كما يلي [1]:

***كفاءات الموظفين:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الاساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

***متطلبات العمل (الوظيفة):**وهذه تشمل المهام والمؤسسات والادوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف

[1] تكليش فاطمة، "**اثر القيادة الادارية على أداء العاملين** "، دراسة حالة مؤسسة مون جرجرة لانتاج المياه المعدنية والمشروبات غير الكحولية بالشرفة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند او لحاج، البويرة، 2015/2014، ص75.

***بيئة التنظيم** :وهي تتكون من عوامل داخلية واخرى خارجية التي تؤثر في الأداء الفعال (التنظيم هيكله واهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، اما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية)

-يتضمن بعض الكتاب الى ان هناك عناصر اخرى لأداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

***المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: ويشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء، وما يملكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .

***كمية العمل المنجز**: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

***المثابرة والوثوق** :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف الارشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

الفرع الثاني :محددات أداء الموارد البشرية :

يتطلب تحدي مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات الأداء الوظيفي هي :[1]

اولا: الجهد :وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، حيث يتطلب الأداء بذل الافراد طاقات جسمانية وعقلية في اطار قيامهم بمهامهم .

ثانيا: القدرة والخصائص :وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، اذا ان بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الافراد حتى يتمكنوا من تادية ادوارهم كما ينبغي .

[1] زرايقي حياة، قويدري فاطمة الزهراء، **"تاثير القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية "**، دراسة حالة مديرية ديوان مؤسسات الشباب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2008، ص41.

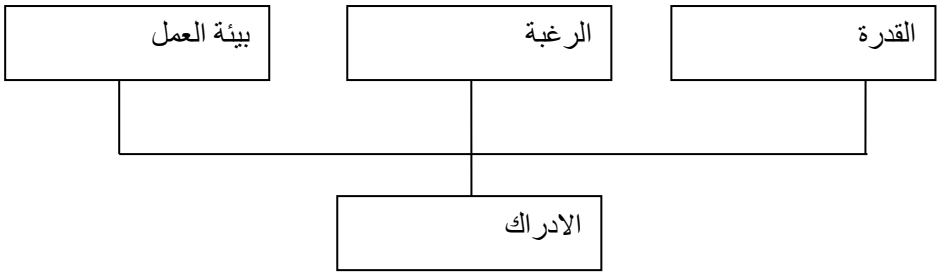
ثالثا:الفهم والادراك:تتمثل في سلوك الفرد الشخصي اثناء الأداء لتصوراته وانطباعته عن الطريقة التي يمارس بها في المنظمة، حيث ينبغي ان يكون الافراد على دراية ووعي بالاعمال التي يؤدونها

يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :[1]

محددات الأداء =الجهد (الدافعية) Xالقدرات الخبرات(الخبرات) x إدراك الدور

ومن هنا نستنتج ان الأداء ماهو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وادراك الدور او المهمة فكل عامل لايؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الاخرين ويبين الشكل التالي محددات الأداء

الشكل رقم (2-1) محددات الأداء



المصدر :برباح امين موساوي "تاثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" ص 48

من خلال الشكل نرى ان بعض الباحثين الاخرين يرون ان أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل وهي:[2]

[1] زرايقي حياة، قويدري فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ص42.

[2] برباح محمد الامين، موساوي، **"تاثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة ابي بكر، بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص 48.

- **الرغبة** : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتالف من :

-اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

- **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من :

-المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

-مهارة استخدام المعرفة.

-مدى وضوح الدور .

- **بيئة العمل** : تتمثل في الملامح المعنوية مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية :مثل ساعات العمل، التجهيزات والادوات المستخدمة

المطلب الثالث :ابعاد ومستويات أداء الموارد البشرية

ينقسم هذا المطلب إلى قسمين , أبعاد أداء الموارد البشرية و مستوياته نوضحه كالأتي :

الفرع الاول :ابعاد أداء الموارد البشرية

يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس عليها أداء المورد البشري وهذه الابعاد تتمثل في :[1]

أولا:كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، او كميته في خلال فترة زمنية والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

[1] محمدة سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220

ثانيا :نوعية الجهد : فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض انواع الاعمال قد لايهتم كثيرا لسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات التي تقيس درجة الأداء من الاخطاء، والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء .

ثالثا :نمط الأداء : فالمقصود به الاسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل اي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل فعلى اساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد فيه أداء حركات او انشطة معينة او مزيج من هذه الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة او ذلك المستخدم في كتابة تقرير او مذكرة وذلك اذا كان العمل ذا طابع ذهني.

الفرع الثاني :مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الاعمال وتتمثل في :[1]

اولا: مستوى المنظمة :وهونفسه الذي سماه "danny" بمستوى وحدات العمل وهو اعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب ويمكن ابراز هذا المستوى في النقاط التالية:

1-مستوى الأداء يتطابق مع المحيط العمل داخليا وخارجيا.

2-المدير التنفيذي /العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من ان باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل

[1] حسينة عواد، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20اوت سكيكدة 1955، 2014، ص 87-88

3-يمثل هذا المستوى العمليات الادارية الرئيسية مثل :التخطيط والتنظيم وضع السياسات وتحديد العمليات ...الخ

4-يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات

5-جميع تعاريف الأداء في المستويات الاخرى ترتكز على تعاريف الأداء في هذا المستوى وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء

6- اهم متطلبات الأداء التي تشكل هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب ان تصل للعملاء

ثانيا: مستوى العمليات :يعرف هذا المستوى "بجوهر العمليات"، الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الاعمال التي حددها مستوى المنظمة فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل والمواصفات المحددة، ان هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الاعمال وانتاج المخرجات والاطار العملي للأداء فمن خلاله يتم ادارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والانظمة التي يعملون ضمنها والمصادر الختلفة، ان غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسب دون معايير محددة لمواصفات محددة.

ثالثا :مستوى الوظيفة : المنفذ للعمل : لقد تطرق الباحث الى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what والعمليات الذي يحدد how وكلا المستويين لم يتطرقا الى :who ؟

1-إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات وتنفيذها وادارتها يتم من قبل الافراد ذوي وظائف وفرق عمل يمثلون المستوى الثالث

2-يشكل الفرد المنفذ/ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتالف من خمسة عناصر اساسية هي :

-المنفذ

-المدخلات:الادوات، النماذج، الة، تعليم....الخ

-المخرجات:السلع، معاملة جاهزة، تصميم معين، برنامج ...الخ

-الحصيلة :اي اثر، اي فاعلية، او نشاط ينعكس على المنفذ سلبا او ايجابا

-التغذية الراجعة لاثر وحصيلة المخرجات

ان المؤسسة التي تهدف إلى الوصول لأداء جيد يجب عليها عدم اهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة ومرجعيي مستوى الافراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد اساسا على مستوى المنظمة .

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، اذ ان معظم المؤسسات تتوقع ان تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي اسندت اليها وبالتالي تقوم بتقديم أدائها كي تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى مواردها البشرية وعملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما ومبنيا على اسس منطقية بغية تحقيق الاهداف التي تنشدها المنظمة

المطلب الاول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء الموارد البشرية انها ممارسة قديمة عرفتها الحضارات القديمة، وتناولتها المدارس المختلفة بالدراسة لازلت ليومنا هذا تحظى باهتمام الباحثين والمفكرين والاداريين ورجال الاعمال، سنقوم باستعراض مجموعة من التعريفات كما يلي:

- تقييم أداء المورد البشري: "هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد على عناصر ومعدلات يتم بموجبها 0مقارنة ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به "[1]
- كما يمكن تعريفها على انها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية ادائه ، وتنفذ العملية لتحديد ما اذا كان الأداء جيدا ام لا، وفي اية مجالات، وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد و/او جهوده و/او سلوكه [2]
- هو ذلك الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرا على اسلوبه في أداء العمل، واخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه [3]
- من التعاريف السابقة نستنتج ان عملية تقديم الأداء هي عملية اصدار الحكم على النشاطات التي يتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد وذلك بالاعتماد على مقاييس أداء محددة وموضوعية .

[1] شحاذة نظمي وأخرون، **ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.
[2] محفوظ احمد جودة، **ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص243
[3] مهدي محمد زوليف، **ادارة الافراد**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 193.

المطب الثاني :اهداف وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية :

سنتطرق في هذا المطلب الى كل من اهداف تقييم أداء الموارد البشرية والخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء في المؤسسة

الفرع الاول: اهداف تقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الانشطة المهمة التي تمارسها الموارد البشرية في المؤسسة، وانها عند قيامها بعملية التقييم فانها تهدف الى تحقيق الاهداف التالية :[1]

اولا :في المجال الاداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين .
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين الى وظائف اكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافات التشجيعية والعلاوات .
- يتم استخدام تقييم الأداء في العقوبات التاديبية والفصل .
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء .

ثانيا : في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم أداء الموارد البشرية الى تحقيق بعض الاهداف التي تسهم في ان واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من اجل رفع انتاجيته وبالتالي انتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الاهداف :

[1] فيصل حسونة، "**ادارة الموارد البشرية** "، الطبعة الاولى، دار اسامة، عمان، 2008، ص148.

1–**وسيلة لتطوير الأداء**: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

2–**تنمية الكفاءة لدى الرؤساء** :تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم وسلوكهم اثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة الفعالة .

3–**الكشف عن الاحتياجات التدريبية**: من اهداف عملية تقييم الأداء الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف

الفرع الثاني :خطوات تقييم أداء للموارد البشرية

ان عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال اسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الاهداف التي تنشدها المنظمة وفيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء

اولا :وضع معايير الأداء: ان تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دور اساسي في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظومة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة اسس:

1–القياس المبني على النتائج : يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال اما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الاهداف او مدخل معايير العمل وتحدد تعليمات العمل للوصول الى هذه الاهداف

2–**القياس المبني على السلوك**: يتم قياس سلوك الموظف واخذه بعين الاعتبار عند تقييم الأداء كانضباط الموظف وعمل الفريق، الا ان هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي ادخالها في التقييم ومدى اهميتها

3–**القياس المبني على السمات** : بموجب هذا النوع من القياس فانه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالبشاشة والاتجاهات الايجابية ومهارات الاتصال .

ثانيا : ابلاغ العاملين بالمعايير : يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دورا اساسيا في عملية التقييم ان يقوم بالتاكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة بالاضافة الى ذلك يتم ابلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل اخرى كإبلاغ الموظف الجديد اثناء عملية التوجيه، ويجب الاشارة الى ضرورة مراجعة وتحديث المعاييير على فترات دورية او وفق ما تتطلبه الحاجة

ثالثا : قياس الأداء الفعلي : يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على اساس معايير الأداء المحددة مسبقا، تقوم عملية قياس الأداء اما على اساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات او على اساس جماعي كقياس مدى تماسك اعضاء الفريق وانجازاتهم والتعاون مع الفرق الاخرى[1]

رابعا : مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد اجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

***الاحتمالات الاولى** : ان يكون الأداء الفعلي اقل من المستوى المحدد من خلال المعايير وفي هذه الحالة فإننا بحاجة الى اجراء تصحيحي معين قد يتلخص في انذار الموظف او تدريبه او توجيهه او اي اجراء اخر مناسب

***الاحتمال الثاني** : ان يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير وبذلك يكون الموظف فد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة الى اي اجراء تصحيحي

***الاحتمال الثالث** : ان يكون الأداء الفعلي اكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الادارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية او غيرها للموظف المعني

خامسا :مناقشة النتائج مع الموظف : هناك اتجاهين , اتجاه الاول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة

[1] نفس المرجع السابق، محفوظ أحمد جودة، ص259.

وتتبع كثيرا من المنظمات سياسة الموظف الذي تم تقييم ادائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل اليها عن ادائه معه، حيث ان الهدف من ذلك هو ابلاغ الموظف بمواطن ضعفة لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، وهناك بند في نماذج تقييم الأداء في الشركات التي تتبع سياسة مقابلة الموظف، يحدد فيه موقف الموظف من موضوعية عملية التقييم وعدالتها، وبامكان ان يعبر عن رضاه او عدم رضاه، في هذا المجال من خلال كتابة رايه في المساحة المخصصة لذلك.

سادسا: اقتراحات تحسين الأداء : الخطوة الاخيرة في عملية تقييم الأداء او أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، قد يقترح الرئيس المباشر الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة او يقترح نقله الى وظيفة اخرى اكثر تناسبا مع قدراته ومهارته.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

تأتي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في نهاية إدارة الأداء , حيث تستطيع الإدارة الى الوصول الى نتائج موضوعية لمستويات الأداء , فكل مدير في عمله , و تحت إشراف إدارة الموارد البشرية يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه ,و ذلك قصد إما منح الحوافز او تحديد من يحتاج للتدريب .

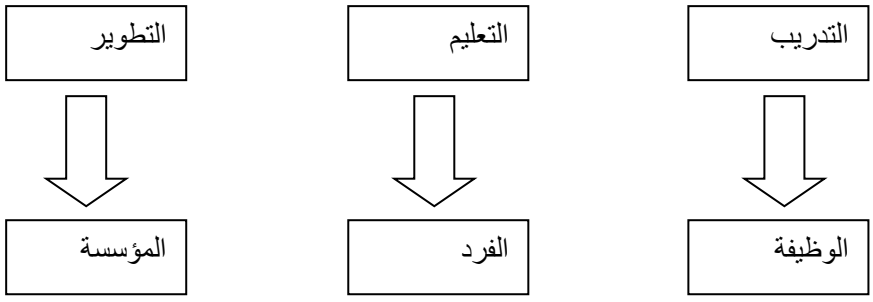
المطلب الاول: علاقة التدريب بالوظائف الاساسية لتنمية الموارد البشرية

تعتبر كل من التعليم والتدريب والتطوير من اهم الوظائف لتنمية الموارد البشرية، الا انها تتعرض للكثير من الخلط فيما بينها، وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره وحتى نفصل في هذه النقطة سوف نتطرق الى الفروق الجوهرية بين هذه الوظائف من خلال مايلي:

–التعليم: ينظر اليه على انه مخطط بدرجة عالية للتدريس والهدف منه هو التدريب ذهنيا ومعنويا، اما التدريب فهو محاولة منهجية نسبيا للارتقاء بشخص ما الى معيار او مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة.[1]

–وهناك فرق بين التدريب والتطوير، فتدريب المورد البشري عادة يهدف الى تحسين ادائه بوظفته الحالية بينما يتوجه التطوير الى اعداده لوظائف ومواقع اخرى بالمنظمة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو الوظائف التي لا تكون قد هيئت بعد، كما ان التطوير يساعد المورد البشري ايضا على استعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية ,كما هو موضح في الشكل التالي الذي يبين وظائف تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها [2]

شكل رقم (2–2): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المصدر: يرقي حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونالغاز، اطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص92.

من خلال الشكل يتضح ان وظائف تنمية الموارد البشرية تتركز في مجالات مختلفة، حيث ان التدريب يبدأ بالعمل فيركز على الوظيفة، في حين يبدأ التعليم بالمورد البشري ويركز عليه، اما التطوير فيركز على المنظمة.

[1] جنيفير جوي ماثيوز، **تنمية الموارد البشرية**، ترجمة علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية الطبعة 01، مصر، 2008، ص36.

[2] احمد سيد مصطفى، **ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة**، دار النهضة العربية، الطبعة 02، مصر، ص267.

الجدول رقم (2-1): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية

اوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بالوظيفة أو مهام معينة ولذلك فان نطاقه محدد.	يركز على المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة المؤهلة للموظف للقيام بوظائفه في اطار زمني	لا يركز على الوظيفة بل على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية
الاطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الاهداف	له اهداف محددة يعبر عنها في شكل اهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له اهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط	اهدافها عامة ويصعب قياسها لانها تتحدد في المدى البعيد الذي يتاثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لانه متصل بالوظيفة وادائها	قابل للقياس ماعدا على العامل الابعد تعينيه فعليا	قياس نتائجه صعب جدا لانها تتحدد في المدى البعيد

قطاعات التعلم	يعني تحسين أداء الموظف بتزويده بالمعلومات تعديل مهارته وسلوكه	يركز على تعليم المعارف اللازمة لوظائفه في المستقبل في طابع تاهيلي اعدادي	الاخذ بشكل كبير التدرب الرسمي بالاضافة الى العديد من الاساليب الاخرى
امكانية التطبيق	لا يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرص مباشرة للتطبيق	يتم لموظف بوظيفة جديدة في وقت لا يمكن التنبؤ به	لايوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسة تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقيق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة المحتملة نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف في الوظيفة	درجة المخاطرة عالية لان النتائج لا تظهر الى على المدى البعيد
يعتمد على	احتياجات تدريبية محدودة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المنظمة ونشاطاتها
التكلفة	محدودة	اكثر تكلفة واطول مدة لانه ينفذ في مؤسسات خارجية	استثمار طويل الاجل لان نتائجه تتحقق في المدى البعيد

المصدر :يرقي حسين، استراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونلغاز، اطروحة دكتوراه دولة، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص93.

من خلال الجدول نتوصل إلى أهم النقاط المشتركة بين وظائف تنمية الموارد البشرية , و كذلك الفوارق الحاصلة بين هذه الوظائف , و ذلك من خلال أوجه المقارنة المعتمدة في هذا الجدول .

المطلب الثاني :تاثير التدريب على أداء الموارد البشرية

هناك نوعين من التاثيرات تاثير قصير الاجل وتاثير طويل الاجل

اولا: تاثير التدريب على المدى القصير:

يعتمد قياس تاثير التدريب على سهولة قياس التغيرات السلوكية للمتدربين وهذا ما يجب فعله قبل وبعد عملية التدريب.

في التدريب اليدوي يكون القياس مباشر رغم امكانية ان نعرف مثلا اذا كان عدد المتدربين على قيادة السيارات قد تجاوز امتحانهم، واذا كنا ندرب على الطباعة على الالة الكاتبة واختزال الكلام يمكننا من خلال قياس التحسن في أداء المتدربين واذا كان هذا التدريب حاسوبيا يجب ان يكون واضحا كما اذا اصبح بامكان المتدربين استعمال النظام الحاسوبي الجديد الذي تدربو عليه.[1]

اما القياس في النشاطات الغير يدوية اصعب رغم ان التحديد الدقيق لاهداف التدريب الغير يدوي يعطينا تقييما اكثر دقة، فاذا كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين الى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتيا، واذا كان الموضوع الخاص بالتدريب تحقيق اهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة يكون اسهل واكثر معنى

والاسئلة التي يجب الإجابة عليها في تقييم تاثير التدريب هي:

[1] ملكولم بيل، **التدريب الناجح للموظفين**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ، الدار العربية للعلوم الطبعة الاولى 1997، ص121

-هل تم وضع اهداف التدريب، وهل تم انجاز هذه الاهداف؟

-هل يتضمن التدريب اي امتحان يكون على المتدربين اجتيازه؟

-هل توجد قياسات للتدريب من حيث

*السرعة، الدقة، الشكاوي، وتصحيح الرفض، الابداع.

-ماهي الآراء التي يمكن ان تساهم في تقييم التدريب؟

*اراء المتدربين.

*اراء الزبائن

*اراء الزملاء

*اراء المدير المسؤول في العمل

*اراء المرؤوسين في العمل

ثانيا: تاثير التدريب على المدى الطويل

يوجد خطر بان يبقى او يعود المتدربون الى اساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الاكثر احتمالا ان يحصل هذا في الحالات التالية:

-نسيان المهارات الجديدة التي تعلموها في التدريب

-بسبب عدم استعمال المهارات بانتظام

-بسبب عدم تفهم الادارة لهذه المهارات او عدم فهمها وجود مساندة لما تم تعلمه

-لان الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التدريب او لان المتدرب يفقد الثقة بالنفس.

لهذه الاسباب لابد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف، لكن يمكن ان تتراوح بين ثلاثة اشهر وسنة، واذا كان نتابع التدريب كما قلنا سابقا يجب ان يكون التقييم بعيد

الامد جزءا طبيعيا من هذه المتابعة، واذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة وهنا تكون الاسئلة التي يجب الاجابة عليها مماثلة لأسئلة تقيم التدريب في المدى القصير[1]

المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشري

تولي المنظمة اهتماما كبيرا للتدريب، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله، يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الراهن، سواء كانت تكنولوجية او تنظيمية، اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، كما اصبح لزاما عليها ان تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب على اناه الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي ان تقوم المنظمة باختيار الموظفين وتعيينهم وزناما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على ادارة الاعمال المسندة اليهم، ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات، والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهارتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن اهمها:

1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

2- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم.

3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

4-تخفيض معدلات كل من الغياب ودواران العمل.

[1] علي محمد ربابعة، **ادارةالموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2003، ص56.

5- توعية الموارد البشرية باهمية التدريب واكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجلات العمل.[1]

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى مفهوم واهمية أداء الموارد البشرية ، بالإضافة ، كما توصلنا إلى ماهية إدارة أداء الموارد البشرية من مفهوم واهمية إضافة ماهية تقييم الأداء واهم الطرق المستخدمة في ذلك معتمدين على مجموعة من المعايير غرض معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة و فعالية ومده بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تحسين و تطوير أدائه داخل المؤسسة .

[1] علاء الدين سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2016، ص 51

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لدور التدريب على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري ونشاطاته ومهامه

يعتبر البنك الجزائري الوطني من أهم البنوك على المستوى الوطني ملا له من أهمية اقتصادية و اجتماعية, وهو يعتبرحسب القانون التجاري شخص معنوي يقوم بعمليات خاصة بجمع رؤوس ألاموال من ألاشخاص وكذلك يضع تحت تصرف الزبائن وسائل الدفع وتسييرها ويمكن تقديم البنك الوطني الجزائري من خالل التطرق الى نشأته و بعض املعلومات املتعلقة به و مختلف النشاطات التي يقوم بها .حيث سنتطرق الى املعلومات املتعلقة بالبنك من نشأة و تعريف ثم سنتناول وكالة تنس بالدراسة و الهيكل التنظيمي لها ثم الأهداف و الخدمات المقدمة.

المطلب الأول :نشأة البنك الوطني الجزائري.

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم66 / 178الصادر في 13 جوان1966 ، ويعتبر أول البنكوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدر 20 مليون دينار جزائري، وقد عوض تأسيسه البنكوك الأجنبية

- القرض العقاري للجزائر وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويلية 1966 م
- القرض الصناعي والتجاري، الذي يحتوي على 03 وكالات، والذي أدمج في 01 جويلية 1967 م .
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات، والذي أدمج في 01 جانفي 1968م.
- بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في ماي 1968 م .
- مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان1968 م .

وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفل هذا البنك بمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد (**R**.**P**.**I**)والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

المطلب الثاني :التعريف بالبنك الوطني الجزائري:

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم (société par actions) ،تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، وبالضبط في 13 جوان 1966 م بالجزائر العاصمة.

وقد توسع البنك الجزائري واتسعت فروعه، حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالبرواقية وفقا لقانون 88-01 بتاريخ 12 /01/

1988م، وقد تم إدماج ذلك في القانون التجاري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقروض، وتم التعديل في هذا القانون وكان آخر تعديل بتاريخ 12 أفريل 1993 م، وهو التعديل رقم 93-08، وتم إبراز هذه القوانين في نصوص ومقررات خاصة بالبنوك .

كما أن البنك يقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للودائع (banque des dépôts) ، كما أنه يقوم بعمليات التبادل والقروض في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها، كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد، وللبنك تسمية خاصة به :**البنك الوطني الجزائري** والذي تمت كتابته بشكل مبسط هو (ب.و.ج) وباللغة الفرنسية**Banque Nationale d'Algérie** وباختصار (**BNA**)

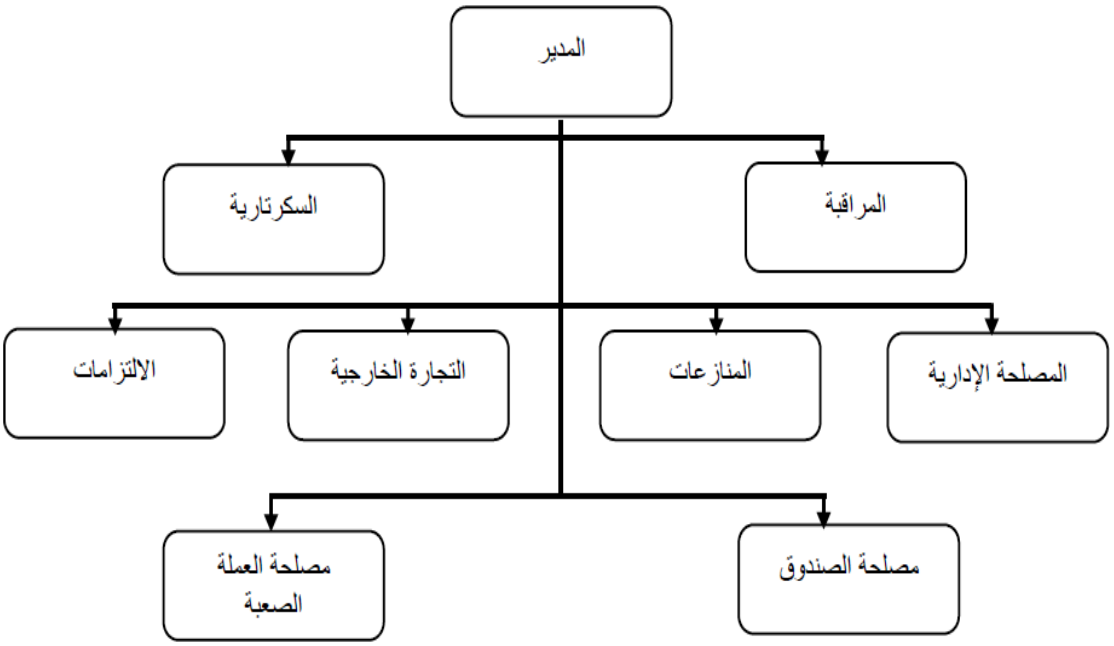
وهذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالرسائل، الفواتير والإعلانات، كما أن هذه التسمية تتبعها كلمة شركة

أسهم، وحددت مدة الحياة لهذه المؤسسة ب 99 سنة وهي ثابتة و يبدأ الحساب من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري :

تتواجد بالبنك المصالح التالية [1] :

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري-849-



المصدر :البنك الوطني الجزائري وكالة -849-

[1] ملفات ووثائق خاصة بالبنك الوطني الجزائري (BNA) القانون الداخلي

أولا : مصلحة الصندوق (le service caisse) : وتنقسم هذه المصلحة إلى مصالح فرعية تؤدي عدة خدمات منها:

- عمليات المقاصة (Compensation)
- عمليات المحفظة(Le Portefeuille)
- عمليات المحاسبة(Comptabilité)
- عملية التسديدات.
- عمليات السحب والدفع .
- التحصيلات بأنواعها.
- قطاع الأوراق التجارية.

ثانيا :المصلحة الخارجية (le service étranger)

من بين المهام الرئيسية التي تدخل في هذه المصلحة هي:

- ❖ عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.
- ❖ التحصيلات بالعملة الصعبة.

ثالثا :مصلحة القروض (le service de crédit):

تعمل هذه المصلحة على ما يلي :

- ❖ تكوين ملفات القروض ،قروض متوسطة الاجل (CMT)،تسهيلات الصندوق (FC) ،قروض بامضاء (Crédit par signature)
- ❖ دراسة ملفات القروض واعطاء الموافقة المبدئية
- ❖ دراسة حالة المخاطر

رابعا: المصلحة الإدارية (le service administratif):

تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية وغيرها من المهام الأساسية، فهي تعد القلب النابض لأي بنك لتسيير الموارد البشرية(غيابات، توظيف...إلخ.)

- ❖ تصريحات جبائية.
- ❖ كل ما يتعلق بأمن البنك
- ❖ دراسة ميزانية البنك وإعطاء الصور المستقبلية لها.

خامسا : مصلحة النزاعات(le service contentieux):

اول مصلحة يتجه إلها العميل لفتح الحساب الجاري هي مصلحة النزاعات، حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة العميل ومعرفة وضعيته الماضية والحالية من أجل مواجهة وتفادي المخاطر، وذلك عن طريق تلقي المعلومات من:

- ❖ المراسلات التي تأتي من الخارج (الخزينة، الضرائب وحالات أخرى).
- ❖ تجميد الحساب بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى.
- ❖ وضعية الحساب بالبنك نفسه أو ببنوك أخرى .

❖ وضعية الحساب الجاري للعميل بالبنوك الأخرى وكيفية سير القروض التي أخذها منها.

كما تظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة في منح القروض، حيث أن أي عميل لم يسدد الدين المتفق عليه، تحال القضية إلى قسم المنازعات وتتبع الخطوات التالية:

أ –طلب البنك من العميل حل الموضوع بالطريقة الودية(التفاهم.)

ب –ترسل إليه رسالة مضمنة، وتنتظر المصلحة مدة أسبوع.

ت –إنذار ثاني، إذا لم يحضر تحال القضية إلى محضر قضائي، والذي بدوره يرسل إليه إنذار أخير بالدفع لمدة 20يوم، إذا لم يمتثل يكتب عليه تقرير (pv)

ث –ترسل عارضة لرئيس المصلحة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة، بعد إمضاء رئيس المحكمة، تقدم لمحضر قضائي حتى يتم تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات.

المطلب الرابع: مهام ونشاطات البنك الجزائري

يقوم البنك الجزائري بنشاطات عديدة اهمها ما يلي [1]:

1– استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الاموال من طرف الاشخاص ،كما ان البنك يسمح بالتسديد اما نقدا او لأجل ،أي عند حلول اجل الاستحقاق ،كذلك يصدر وصولات الاستحقاق ،كذلك يصدر وصولات وسندات (وثم عملية الاقتراض من اجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).

2- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا او عن طريق الشيك او المتعلقة بعملية التوطين () والتحصيل ورسالة القرض وجميع عمليات البنك

3- يمنح قروض بجميع اشكالها ،سواء كانت قروض او تسبيقات بدون ضمانات وذلك من اجل تحقيق نشاطات معينة

4- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية او لحساب الدولة.

5- توزيع رؤوس اموال الافراد ومراقبة استعمالها

6- اكتتاب جزئي او كلي سواء بضمان او بدونه ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين

7- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب ، الخصم ، شراء الاوراق التجارية ،الوصولات () ،الدفعات ،المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة او الشركاء العموميين () والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول الى امر ناتج عن العمليات الصناعية ، الزراعية ، التجارية او المالية

8- يقوم بدور المراسل مع البنوك الاخرى

9- التمويل بشتى الطرق ،عمليات التجارة الخارجية ،استقبال وديعة مبالغ السندات () لاستقبال اموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة،سند الامر،الشيك،فواتير او وثائق تجارية اخرى.

10- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء او البيع وكذلك الاوراق العامة بالاسهم والسندات وخصوصا القيم المنقولة،كما انه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق او الاوراق

11- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا او لاجل ،كذلك عمليات التعاقد من اجل الاقراض والاقتراض

12- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية غير القابلة للتعديل ،الطلبات على الاعتماد المستندي ،ضمان تنفيذ جيد للعقد ،نهاية جيدة لعملية التسديد ،مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.

13- يؤمن خدمات للمؤسسات الاخرى والمتعلقة بالقرض

14- اكتساب اموال من العمليات التالية: البيع ،الايجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك او المتعاملين معه.

15- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات او شركات جزائرية او اجنبية ويسعى الى تحقيق اهدافه وتطوير الاعمال الخاصة به فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير اعماله بصفة مباشرة او غير مباشرة لحسابه اطرافه،اما لوحده او مع شركائه بجميع الاعمال التي تدخل في تحقيق اهدافه لذلك يقوم بانجاز الاعمال المرتبطة في اطار تنظيمي.

يعتمد البنك الوطني الجزائري في تعاملته على نوعين من القروض هما :[1]

1- القروض الاستثمارية

هي كل القروض التي تمنح من اجل الاستثمار في مشاريع متعددة وعادة تكون ذات اجل قصير او متوسط ،حتى تكون ذات عائد سريع بالنسبة للبنك ، بالاضافة الى هذا النوع من القرض () يقلل من المخاطر التي تواجه البنك ، ومن الشروط التي يضعها البنك في هذا المجال عمد تجاوز سقف للقرض الواحد ب مليار وخمس مائة مليون سنتيم،حتى لايقع البنك في حالة السحب على المكشوف .

2- قروض الاستغلال :

1

اكثر انواع القروض تداولا لدى البنك الوطني الجزائري هي قروض الاستغلال ، والتي تنقسم الى:

أ– قروض بالامضاء: وتتفرع الى :

الكفالات: وهي اعتمادات يقدمها البنك للعميل من اجل توثيق وترخيص نشاطه،حيث يقوم العميل بتقديم قيمة مالية للبنك كضمان في حالةة الخطر ومن ثم يقدم البنك كفالته التي تعتمد على شروط يحددها البنك وبمجرد انتهاء النشاط وثبات ربحيته يرفع البنك يده عن الكفالة ويسترجع العميل قيمته المالية،وللكفالة عدة انواع :

كفالة حسن التنفيذ بفائدة

كفالة تسبيقات بفائدة

كفالة تسبيق تمويل

كفالة مؤقتة لا تتعدى 4 اشهر بفائدة

السندات المالية والتجارية

يتداول هذا النوع اكثر في حالة الشراء من الخارج، أي استيراد بضائع من الخارج يتم بسندات مالية تجارية على حسب العملية

ب–قروض بمستندات:

هو احد القروض الحديثة ،والذي يعتمد على الوثائق أي يعمل البنك على منح قرض مقابل احضار وثائق مطابقة للمواصفات مثلا : استيراد بضائع من الخارج وطلب قرض من اجل الجمركة

ب –قروض الصندوق : وله عدة انواع :

-**قروض قصيرة الاجل** : ومدتها لا تزيد عن السنة

–قروض متوسطة الاجل : مدتها اكثر من سنة الى خمس سنوات

–قروض طويلة الاجل : تصل مدتها الى عشر سنوات فاكثر

–تسبيقات على الصفقات : أي يتفق العميل مع البنك على تقديم مبلغ كتسبيق بضمان الصفقة من اجل الحصول على السوق

ت– قروض بحسومات : وهي :

- حسم سندات تجارية : وهي اخذ عمولة مقابل انهاء العملية
- حسم الشيكات: يقوم البنك باخذ عمولة لقاء منحه شيك لاحد العملاء
- حسم وثائق التصدير

بالاضافة الى عدة خدمات اخرى متعددة الانواع مثل :

- فتح الحسابات ومنح الشيكات
- خدمة التعهدات او الاتفاقية
- تاجير الخزائن الحديدية
- طلب معلومات اقصادية بين البنوك

الشروط اللازمة لمنح القروض من البنك

اولا: الشروط اللازمة لمنح القرض :

1. يشترط البنك ان يكون الطالب عميلا لها ، وله حساب بالبنك على الاقل 06 اشهر.

2. يشرط البنك على موظفيه ان يتابعوا حركة كل الحسابات حتى تكون لهم المعلومات الكافية عن العملاء

3. الاطلاع على الملفق يكون بعناية وسرعة كبيرة.

4. تحليل ملف القرض يجب ان يتم في اطار احترام قواعد حكمة تقدير الخطر حسب البنك الوطني الجزائري **BNA**

5. يشترط ان يكون العميل موافقا على قرار البنك مهما كان

ثانيا : الوثائق اللازمة

كل زبون يقوم بطلب قرض يجب ان يقوم بالخطوات التالية [1]:

1.مقابلة شخصية مع مدير الوكالة .

2.تقديم طلب الاستفادة من القرض يتضمن القيمة والغرض منه

3.تقديم كشوفات عن حالة الحساب الجاري

4.تقديم الوثائق المحاسبية ل 03 سنوات ماضية ،واذا كانت المدة اقل من سنة او سنتين تقدم الوثائق المحاسبية لها

5.جلب كل الوثائق الجبائية وشبه الجبائية حتى يظهر صحة وخلو ذمته المالية من الضرائب

1

3.اذا كان القرض يعتمد على كفالة فان العميل يقدم طلب يكتب فيه قيمة الكفالة وطلب الموافقة على الكفالة

7. وثائق من جهة ثالثة مثلا :مقاول من اجل اعتماد المشروع

8.تقديم الضمانات الكافية وامضاء العميل على وثيقة لامر حيث تعتبر هذه الوثيقة احدى وسائل التهديد او احدى الوسائل الوقائية من المخاطر،فاذا لم يدفع العميل ما عليه من ديون تسلم هذه الوثيقة الى محامي البنك

9.تكون هناك بعض الوثائق الاضافية التي تختلف حسب اختلاف العملاء ، مثلا :اذا تم تقديم قرض لمقاول عليه ان يقدم الوثائق التالية :

-وثيقة عن التصفية

-شهادة تاهيل وتصنيف

-وثيقة عن حالة المشروع

بعد تسليم البنك او بالاحرى دارس الملفات ملف القرض كاملا يقوم بدراسته دراسة مفصلة ،مما يساعد المصرفي على تفادي المخاطر وتقديرها تقديرا منطقيا ،وهنا يجبر البنك المركزي كل البنوك بتقديم تقارير شهرية اي لا تتعدى 30 يوم حتى يتمكن البنك الجزائري من تحديد مركزية الخطر والعمل على تفاديها لعملاء آخرين ،وكل البنوك التجارية مجبرة على تتبع اليومية التالية :

يوميات خاصة بمتابعة القروض :

المجالات	اجل متفق عليه	آخر اجل للتصريح
مجال 1	28 فيفري	31 مارس

مجال2	31 افريل	31 ماي
مجال3	30 جوان	31 جويلية
مجال4	31 اوت	30 سبتمبر
مجال5	30 اكتوبر	30 نوفمبر
مجال6	31 ديسمبر	31 جانفي

المصدر : ملفات وثائق خاصة بالبنك

اي ان البنك محصور في مجال شهري يقدم فيه تقارير عام عن التعاملات ومن ثم يتخذ البنك المركزي الجزائري المعلومات اللازمة (فوائد،صرف ...)

ورغم كل هذه الاحتياطات المتخذة فان البنك (BNA) يقع في مخاطر كعدم دفع قيمة القرض والفائدة ،وبالتالي تعتبر القروض غير مدفوعة وعامل معاملة خاصة بفتح حساب تعالج في هذه القروض ،ومن ثم تحدد النصائح الواجب اتباعها وهذا في حالة المماطلة.

الخاتمة:

من خلال دارستنا لموضوع التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية نقول إن كل من التدريب و اداء العاملين يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنهما، لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء العاملين وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معارفهم وتنويع خبراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الافراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

الاقتراحات :

في الختام يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

1- الاقتراحات:

- أن يستفيد جل العامين في البنك الوطني الجزائري من الدورات التدريبية.
- لابد أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للعاملين في البنك الوطني الجزائري.
- برمجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع رغبة المدربين.
- تحديد المكان المناسب للدورة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفيدوا أكثر من الدورة.
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العامين بالبنك الوطني الجزائري، خاصة إذا كان هناك
- برنامج وأجهزة جديدة.
- أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التدريبية لتحسين الأداء.
- الحرص على تعميم العملية التدريبية على كافة المستويات في البنك الوطني الجزائري، بحيث لا تحرم
- أي فئة منها، وبالتالي إعطاء الفرصة للجميع على مختلف مستوياتهم ومهامهم للاستفادة من الدورات
- التدريبية المبرمجة.

- الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.
- إعطاء العامين فرص اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية

2 : افاق الدراسة

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المتوفرة، لذلك لا يمكن اعتبار هذه الدراسة أحاطت بجميع جوانب الموضوع بكل أبعاده، ولهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- دور ادارة الموارد البشرية في تطويروتنمية القدرات البشرية.
- الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره في تقييم أداء المؤسسة .

وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرّد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب إستكماله في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدّارسين في هذا النوع من المعرفة ناهيك عن كونه إجتهاد بشري، إنساني لا بدّ وأن يلازمه النقص،و هو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

تمّ بعون الله، والحمد لله ربّ العالمين

المـــراجـــع

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع وعينة الدراسة لجميع موظفين البنك الوطني الجزائري فرع برواقية، المقدر عددهم 61 مفردة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالتدريب (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (10) عبارة.

المحور الثاني متعلق بالتحسين أداء الموارد البشرية (المتغير التابع)، حيث اشتمل (10) عبارة.

واشتملت الاستبيان ككل على (20) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

المجال	الوسط المرجح	درجة الموافقة
المجال الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
المجال الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
المجال الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
المجال الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
المجال الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي .

2- قياس معامل الثبات .

3- قياس الاتساق الداخلي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- اختبار التباين.

7-) تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، باختبارالتوزيع الطبيعي وقياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الميدانية البالغ حجمها 61 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-4):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموقروف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
محاور الدراسة	قيمة Z	عدد المفردات	القيمة الاحتمالية .Sig
محورالتدريب	1,001	61	0,269
محور تحسين أداء الموارد البشرية	0,883	61	0,416
الاستبيان	1,257	61	0,085

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss20).

يشير الجدول رقم () أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) لمحورالتدريب، بلغ قيمة z (**1,001**) باحتمالية معنوية (**0,269**) و محور تحسين أداء الموارد البشرية، بلغ قيمة z (**0,883**)باحتمالية معنوية (**0,416**) كما بلغت قيمة z للاستبيان (**1,257**) باحتمالية معنوية (**0,085**) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في محاور الدراسة والاستبيان ككل.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

الرقم	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	**محورالتدريب**	10	**0,910**
2	**محور تحسين أداء الموارد البشرية**	10	**0,873**
	الثبات العام للاستبيان	20	**0,932**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss20).

يتضح من الجدول رقم(3-6) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل**0,932**وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحور التدريب.

استعمالنا معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات.

1- معامل الارتباط بين العبارات و محور التدريب.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور التدريب بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور التدريب	**1**	**–**
1	**تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي التدريبية اعتمادا على نتائج تقييم أدائي**	**0,823****	**0,000**
2	**تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك**	**0,820****	**0,000**
3	**تستخدم إدارة الموارد البشرية التدريب لتطوير مهاراتي و قدراتي**	**0,734****	**0,000**
4	**تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية تتماشى ومستجدات العمل**	**0,724****	**0,000**
5	**يعزز التدريب من كفاءتي في المؤسسة**	**0,695****	**0,000**
6	**توفر لي المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية**	**0,702****	**0,000**
7	**توجد لدي حاجة دائمة للتدريب**	**0,719****	**0,000**
8	**يسبب لي غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملي**	**0,768****	**0,000**
9	**تسهم عملية التدريب في إثراء المعارف و المهارات**	**0,767****	**0,000**
10	**استفدت من قيامي بدورات تدريبية سابقا**	**0,704****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss20).

يشير الجدول رقم(**3–7**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(**0,695****) (**0,823****) عند مستوى معنوية اقل من **0.05** الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور التدريب.

2– معامل الارتباط بين العبارات و محور تحسين أداء الموارد البشرية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و محور تحسين أداء الموارد البشرية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور تحسين أداء الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تحسين أداء الموارد البشرية	**1**	**–**
11	لدي القدرة لإنجاز عملي بأداء جيد	**0,564****	0,000
12	أعرف دوري في البنك بدقة ووضوح	**0,694****	0,000
13	أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط و البرامج المرسومة	**0,719****	0,000
14	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة	**0,755****	0,000
15	تتوفر لدي الرغبة لإنجاز عملي بأداء فعال	**0,633****	0,000
16	أقوم بإنجاز أعمالي المحددة في الوقت المحدد	**0,741****	0,000
17	تتوفر لدي الدافعية للقيام بعملي	**0,730****	0,000
18	لدي مهارة و قدرة على حل مشكلات العمل اليومي	**0,661****	0,000
19	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل	**0,735****	0,000
20	أشعر بالرضا عن عملي في البنك	**0,678****	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss20)

يشير الجدول رقم(**3–8**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين(**0,564****) (**0,755****) عند مستوى معنوية اقل من **0.05** الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور تحسين أداء الموارد البشرية.

الملاحـــق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير.

تخصص إدارة أعمال

إستبيان

سيدي الموظف / سيدتي الموظفة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية** "، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة يحي فارس بالمدية. وللوصول إلى نتائج موضوعية للبحث قمنا بتصميم هذه الاستبانة، لذا نرجو من حضرتكم الكريمة التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

الجزء الأول :البيانات الشخصية

1.الجنس :

ذكر ☐ **انثى** ☐

2.السن :

اقل من 25 سنة ☐ من25الى اقل من 35سنة ☐ من 35 الى اقل من45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المؤهل العلمي :

باكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

5.6.الوظيفة:

موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐

6.سنوات الخبرة في مجال العمل البنكي :

اقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى اقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول : التدريب

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بدراسة إحتياجاتي التدريبية اعتمادا على نتائج تقييم أدائي					
2	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك					
3	تستخدم إدارة الموارد البشرية التدريب لتطوير مهاراتي و قدراتي					
4	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية تتماشى ومستجدات العمل					
5	يعزز التدريب من كفائتي في المؤسسة					
6	توفر لي المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية					
7	توجد لدي حاجة دائمة للتدريب					
8	يسبب لي غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملي					
9	تسهم عملية التدريب في إثراء المعارف و المهارات					
10	إستفدت من قيامي بدورات تدريبية سابقا					

المحور الثانى :أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي القدرة لإنجاز عملي بآداء جيد					
2	أعرف دوري في البنك بدقة ووضوح					
3	أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط و البرامج المرسومة					
4	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة					
5	تتوفر لدي الرغبة لإنجاز عملي بآداء فعال					
6	أقوم بإنجاز أعمالي المحددة في الوقت المحدد					
7	تتوفر لدي الدافعية للقيام بعملي					
8	لدي مهارة و قدرة على حل مشكلات العمل اليومي					
9	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل					
10	أشعر بالرضا عن عملي في البنك					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (1):

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

سيدي الموظف / سيدتي الموظفة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان **"دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"**، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة يحي فارس بالمدية. وللوصول إلى نتائج موضوعية للبحث قمنا بتصميم هذه الاستبانة، لذا نرجو من حضرتكم الكريمة التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي يتفق مع رأيكم،علما أن معلوماتك مستخدمة لأغراض علمية فقط.

من إعداد الطالب:

- شريط يوسف
- بواحمد صحراوي

تحت إشراف الأستاذ:

- أ. آتشي شعيب

الجزء الأول :البيانات الشخصية

1.الجنس :

ذكر☐ **انثى**☐

2.السن :

اقل من 25 سنة☐ من25الى اقل من 35سنة☐ من 35 الى اقل من45 سنة☐ اكثر من 45 سنة☐

3. المؤهل العلمي :

باكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا أخرى ☐

5.6.الوظيفة:

موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم مدير ☐

6.سنوات الخبرة في مجال العمل البنكي :

اقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى اقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الأول : التدريب

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بدراسةإحتياجاتي التدريبية اعتماداعلىنتائجتقييم أدائي					
2	تعتقدأنالبرنامجالتدريبيالذيشاركتفيهيساعدكعلىتطويرمهاراتك					
3	تستخدم إدارة الموارد البشرية التدريب لتطوير مهاراتي و قدراتي					
4	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية تتماشى ومستجدات العمل					
5	يعزز التدريب من كفائتي في المؤسسة					
6	توفر لي المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية					
7	توجد لدي حاجة دائمة للتدريب					
8	يسبب لي غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملي					
9	تسهم عملية التدريب في إثراء المعارف و المهارات					
10	إستفدت من قيامي بدورات تدريبية سابقا					

المحور الثاني : تحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي القدرة لإنجاز عملي بآداء جيد					
2	أعرف دوري في البنك بدقة ووضوح					
3	أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط و البرامج المرسومة					
4	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة					
5	تتوفر لدي الرغبة لإنجاز عملي بآداء فعال					
6	أقوم بإنجاز أعمالي المحددة في الوقت المحدد					
7	تتوفر لدي الدافعية للقيام بعملي					
8	لدي مهارة و قدرة على حل مشكلات العمل اليومي					
9	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل					
10	أشعر بالرضا عن عملي في البنك					

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (2):نتائج اختبارا التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور1	المحور2	الاستبيان
N		61	61	61
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,8213	3,7279	3,7746
	Std. Deviation	,51837	,48481	,46562
Most Extreme Differences	Absolute	,128	,113	,161
	Positive	,128	,113	,144
	Negative	-,120	-,107	-,161
Kolmogorov-Smirnov Z		1,001	,883	1,257
Asymp. Sig. (2-tailed)		,269	,416	,085

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ملحق رقم (3):نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

الجزء1: نتائج ثبات لمحور التدريب.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	10

الجزء2: نتائج ثبات لمحور تحسين أداء الموارد البشرية.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	10

الجزء3:نتيجة ثبات الاستبيان ككل.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	20

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور التدريب .

Correlations

		العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	المحور1
العبارة 1	Pearson Correlation	1	,854**	,651**	,553**	,513**	,525**	,569**	,433**	,597**	,462**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 2	Pearson Correlation	,854**	1	,725**	,623**	,574**	,421**	,635**	,442**	,493**	,337**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,008	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 3	Pearson Correlation	,651**	,725**	1	,786**	,394**	,357**	,608**	,356**	,314*	,233	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,005	,000	,005	,014	,071	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 4	Pearson Correlation	,553**	,623**	,786**	1	,546**	,225	,509**	,411**	,352**	,340**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,081	,000	,001	,005	,007	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 5	Pearson Correlation	,513**	,574**	,394**	,546**	1	,469**	,385**	,489**	,446**	,350**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000		,000	,002	,000	,000	,006	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 6	Pearson Correlation	,525**	,421**	,357**	,225	,469**	1	,643**	,575**	,486**	,554**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,005	,081	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 7	Pearson Correlation	,569**	,635**	,608**	,509**	,385**	,643**	1	,341**	,356**	,309*	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000		,007	,005	,016	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 8	Pearson Correlation	,433**	,442**	,356**	,411**	,489**	,575**	,341**	1	,867**	,839**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001	,000	,000	,007		,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 9	Pearson Correlation	,597**	,493**	,314*	,352**	,446**	,486**	,356**	,867**	1	,855**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,005	,000	,000	,005	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

العبارة 10	Pearson Correlation	,462**	,337**	,233	,340**	,350**	,554**	,309*	,839**	,855**	1	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,071	,007	,006	,000	,016	,000	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
المحور 1	Pearson Correlation	,823**	,820**	,734**	,724**	,695**	,702**	,719**	,768**	,767**	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

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

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

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور تحسن أداء الموارد البشرية .

Correlations

		العبارة1 1	العبارة1 2	العبارة1 3	العبارة1 4	العبارة1 5	العبارة1 6	العبارة1 7	العبارة1 8	العبارة1 9	العبارة2 0	المحور2
العبارة 11	Pearson Correlation	1	,686**	,340**	,204	,259*	,287*	,255*	,230	,208	,242	,564**
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,115	,044	,025	,047	,074	,108	,060	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 12	Pearson Correlation	,686**	1	,537**	,437**	,270*	,361**	,388**	,274*	,374**	,292*	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,035	,004	,002	,033	,003	,022	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 13	Pearson Correlation	,340**	,537**	1	,575**	,401**	,309*	,388**	,437**	,486**	,456**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000		,000	,001	,015	,002	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 14	Pearson Correlation	,204	,437**	,575**	1	,708**	,513**	,438**	,433**	,529**	,452**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,115	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 15	Pearson Correlation	,259*	,270*	,401**	,708**	1	,556**	,385**	,412**	,285*	,215	,633**
	Sig. (2-tailed)	,044	,035	,001	,000		,000	,002	,001	,026	,097	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 16	Pearson Correlation	,287*	,361**	,309*	,513**	,556**	1	,797**	,360**	,548**	,541**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,025	,004	,015	,000	,000		,000	,004	,000	,000	,000

	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 17	Pearson Correlation	,255*	,388**	,388**	,438**	,385**	,797**	1	,421**	,586**	,479**	,730**
	Sig. (2-tailed)	,047	,002	,002	,000	,002	,000		,001	,000	,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 18	Pearson Correlation	,230	,274*	,437**	,433**	,412**	,360**	,421**	1	,491**	,425**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,074	,033	,000	,000	,001	,004	,001		,000	,001	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 19	Pearson Correlation	,208	,374**	,486**	,529**	,285*	,548**	,586**	,491**	1	,675**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,108	,003	,000	,000	,026	,000	,000	,000		,000	,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
العبارة 20	Pearson Correlation	,242	,292*	,456**	,452**	,215	,541**	,479**	,425**	,675**	1	,678**
	Sig. (2-tailed)	,060	,022	,000	,000	,097	,000	,000	,001	,000		,000
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
المحور 2	Pearson Correlation	,564**	,694**	,719**	,755**	,633**	,741**	,730**	,661**	,735**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61

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

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

ملحق رقم (6):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	44	72,1	72,1	72,1
	أنثى	17	27,9	27,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	3,3	3,3	3,3
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	21	34,4	34,4	37,7

	من 35 إلى أقل من 45 سنة	20	32,8	32,8	70,5
	أكثر من 45 سنة	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	8	13,1	13,1	13,1
	ليسانس	37	60,7	60,7	73,8
	ماستر	16	26,2	26,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	34	55,7	55,7	55,7
	رئيس مصلحة	17	27,9	27,9	83,6
	رئيس قسم	5	8,2	8,2	91,8
	مدير	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	20	32,8	32,8	32,8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	24,6	24,6	57,4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	3,3	3,3	60,7
	أكثر من 15 سنة	24	39,3	39,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ملحق رقم (7):نتائج التحليل الوصفي للعبارات محور التدريب.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	61	0	4,08	,640
العبارة2	61	0	3,92	,714
العبارة3	61	0	3,85	,749
العبارة4	61	0	3,79	,710
العبارة5	61	0	3,75	,722
العبارة6	61	0	3,66	,680
العبارة7	61	0	3,77	,693
العبارة8	61	0	3,75	,675
العبارة9	61	0	3,89	,635
العبارة10	61	0	3,75	,745
المحور1	61	0	3,8213	,51837

ملحق رقم (8):نتائج التحليل الوصفي للعبارات لمحور تحسين أداء الموارد البشرية.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة11	61	0	3,57	,805
العبارة12	61	0	3,62	,820
العبارة13	61	0	3,64	,708
العبارة14	61	0	3,85	,727
العبارة15	61	0	3,85	,573
العبارة16	61	0	3,87	,618
العبارة17	61	0	3,79	,686
العبارة18	61	0	3,67	,851
العبارة19	61	0	3,66	,602
العبارة20	61	0	3,75	,650
المحور2	61	0	3,7279	,48481

ملحق رقم (9): نتائج تحليل اختبار فرضيات الدراسة.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

المحور1	61	3,8213	,51837	,06637
المحور2	61	3,7279	,48481	,06207

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور1	12,375	60	,000	,82131	,6886	,9541
المحور2	11,726	60	,000	,72787	,6037	,8520

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,723[a]	,523	,515	,33769

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,374	1	7,374	64,666	,000[b]
	Residual	6,728	59	,114		
	Total	14,103	60			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,143	,324		3,526	,001
	المحور1	,676	,084	,723	8,042	,000

a. Dependent Variable: المحور2

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية و المستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايتا بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل التدريب والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية وأخيرا اختبار فرضية الدراسة من خلال تحديد المستوى واكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي، والخبرة المهنية.

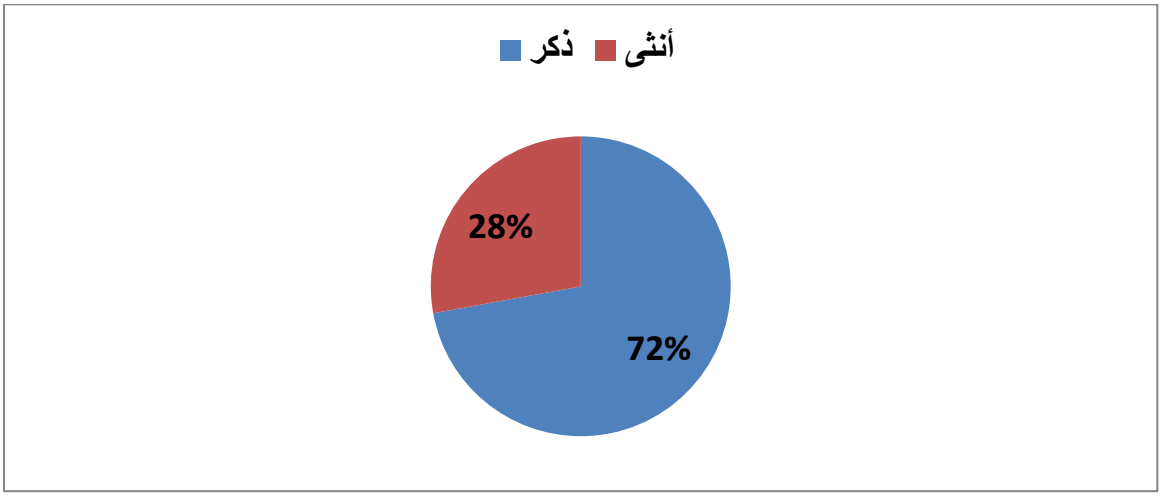
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	44	72,1%
أنثى	17	27,9%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج (Spss20).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

من الجد-ول والشكل رقم (3-1) () نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت **72,1%** من عينة الدراسة وهي النسبة الأكبر مقارنتا بالنسبة للاناث التي قدرت **27,9%**

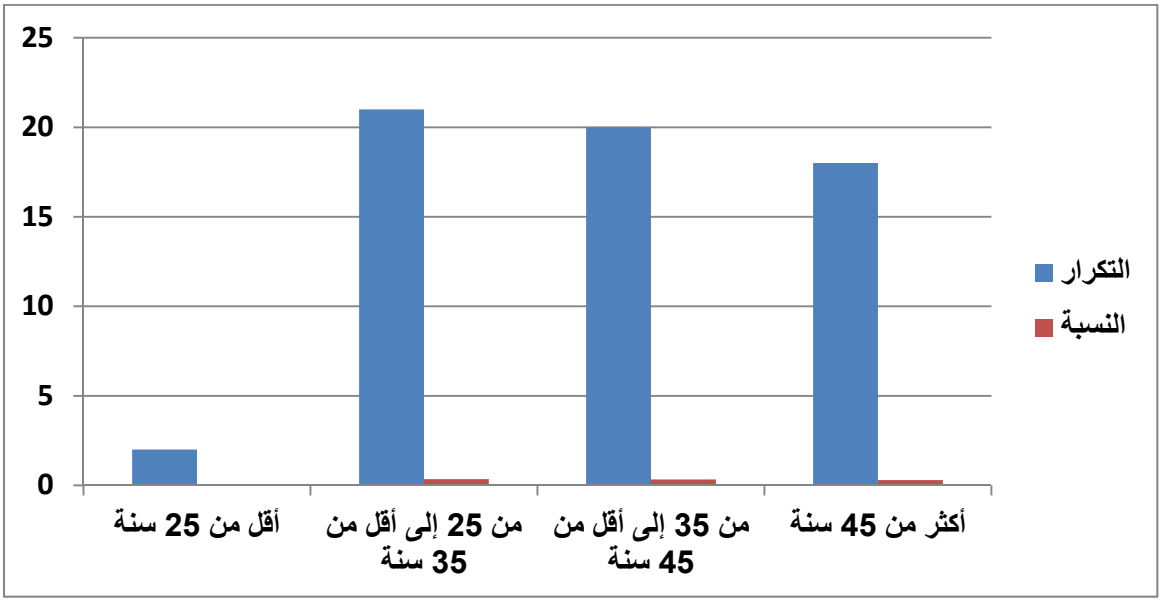
ثانيا: متغير العمر.

الجدول رقم(3-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	**2**	**3,3%**
من 25 إلى أقل من 35 سنة	**21**	**34,4%**
من 35 إلى أقل من 45 سنة	**20**	**32,8%**
أكثر من 45 سنة	**18**	**29,5%**
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج (Spss20).

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

من الجدول والشكل رقم 3-3 () نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية **من 25 إلى أقل من 35 سنة** قدرت **34,4%** من عينة الدراسة تليها الفئة **من 35 إلى أقل من 45 سنة** بالنسبة **32,8%** تليها الفئة **أكثر من 45 سنة** بالنسبة **29,5%** وأخر فئة **أقل من 25 سنة** بالنسبة **3,3%**

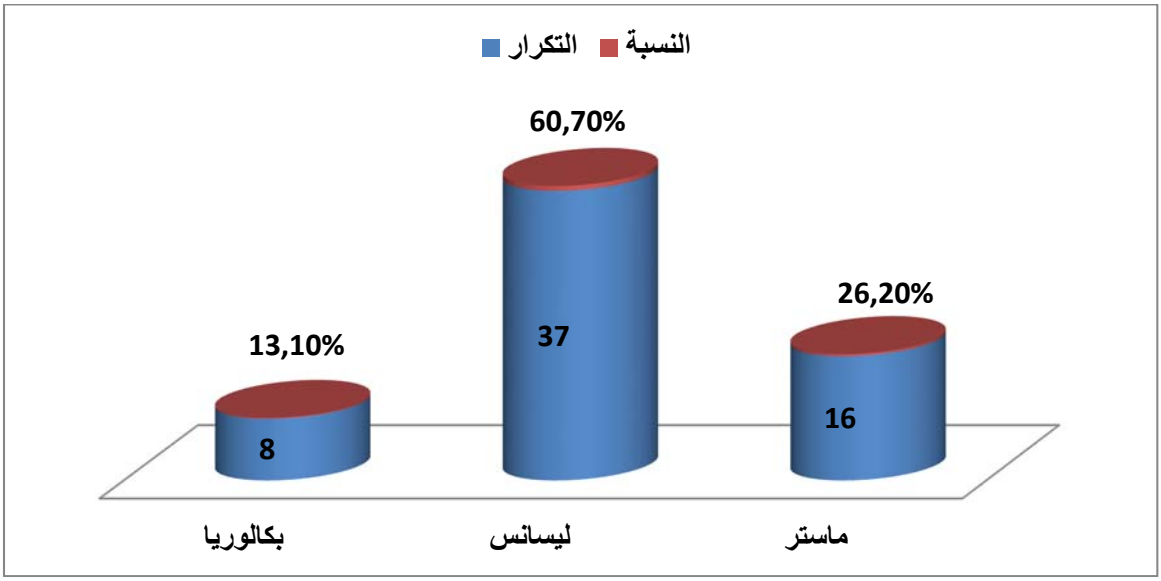
ثالثا: متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	**8**	**13,1%**
ليسانس	**37**	**60,7%**
ماستر	**16**	**26,2%**
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج (Spss20).

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

من الجدول والشكل رقم (03-04) () نلاحظ أن نسبة المؤهل العملي **ليسانس** قدرت **60,7%** من عينة الدراسة وهي النسبة الأكبر مقارنتا بالنسبة للمؤهل العلمي **ماستر** التي قدرت **26,2%** والمؤهل العلمي **بكالوريا** الذي جاءا بالنسبة **13,1%**

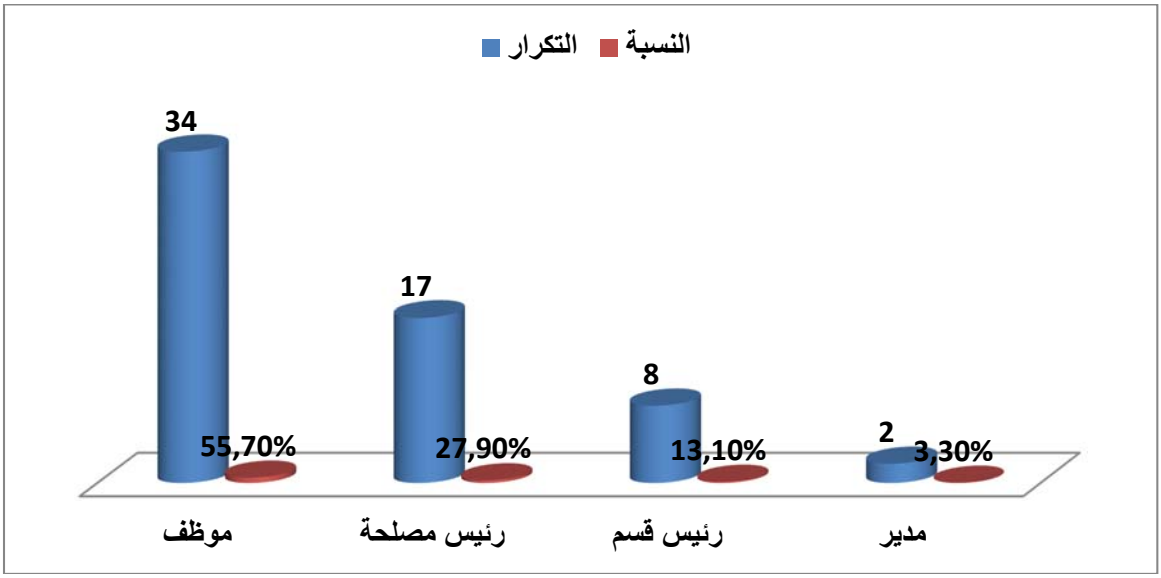
رابعا: متغير الوظيفة.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	**34**	**55,7%**
رئيس مصلحة	**17**	**27,9%**
رئيس قسم	**8**	**13,1%**
مدير	**2**	**3,3%**
المجموع	**61**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20).

الشكل رقم(3-05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

من الجدول والشكل رقم (3-3) () نلاحظ فئة موظف هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته **55,7%** تليها فئة **رئيس مصلحة** التي جاءت بالنسبة **27,9%** تليها فئة **رئيس قسم** بالنسبة **13,1%** وأخر فئة **مدير** بالنسبة **3,3%**

خامسا: متغير الخبرة المهنية.

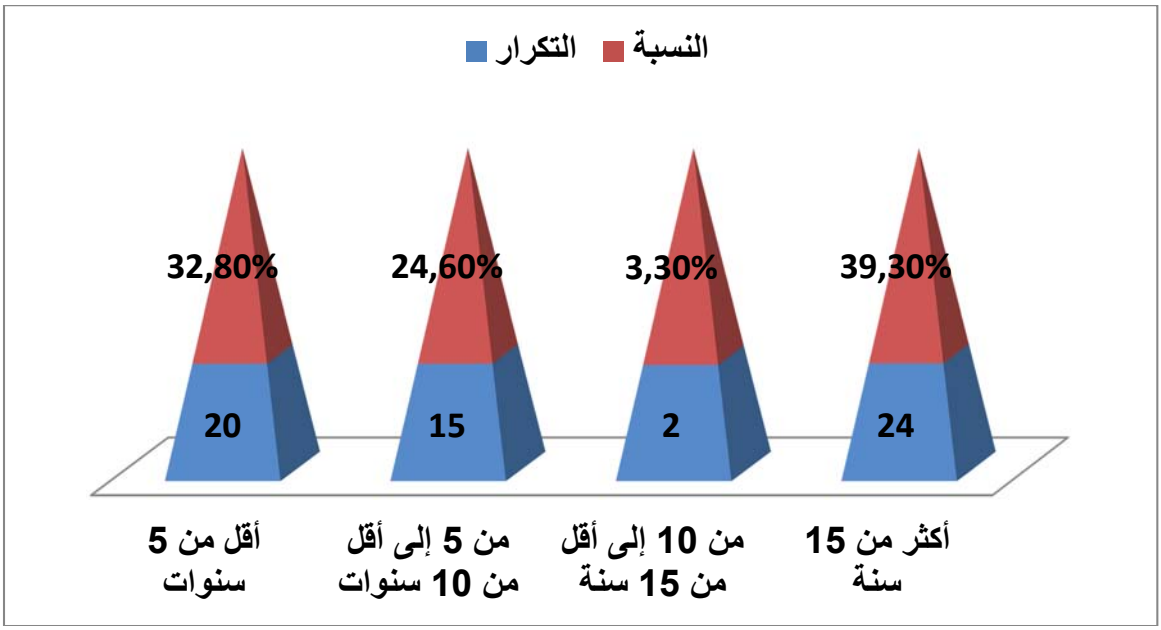
الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	**20**	**32,8%**
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	**15**	**24,6%**

من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	3,3%
أكثر من 15 سنة	24	39,3%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20).

الشكل رقم(3-06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

من الجدول والشكل رقم (3-05) () نلاحظ فئة سنوات الخبرة **أكثر من 15 سنة** هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته **39,3%** تليها فئة سنوات الخبرة **أقل من 5 سنوات** التي جاءت بالنسبة **32,8%** تليها الفئة لسنوات الخبرة **من 5 إلى أقل من 10 سنوات** بالنسبة **24,6%** وأخر فئة لسنوات الخبرة **من 10 إلى أقل من 15 سنة** بالنسبة**3,3%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات محور التدريب (المتغير المستقل) ومحور تحسين أداء الموارد البشرية(المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الستبيان من خلال المتوسط الحسابي والنحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور التدريب.

اعتمدنا على المتوسط الحسابي والنحراف المعياري ودرجة الموافقة للأوزان المرجحة في تحليل تقديرات الموظفين لعبارات لمحور التدريب من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-13): المؤشرات الإحصائية لوصف أسئلة محور التدريب .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتي التدريبية اعتمادا على نتائج تقييم أدائي	4,08	0,640	1	عالية
2	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	3,92	0,714	2	عالية
3	تستخدم إدارة الموارد البشرية التدريب لتطوير مهاراتي و قدراتي	3,85	0,749	4	عالية
4	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية تتماشى ومستجدات العمل	3,79	0,710	5	عالية
5	يعزز التدريب من كفاءتي في المؤسسة	3,75	0,722	7	عالية
6	توفر لي المؤسسة مختلف وسائل التدريب المادية و البشرية	3,66	0,680	8	عالية
7	توجد لدي حاجة دائمة للتدريب	3,77	0,693	6	عالية
8	يسبب لي غياب التدريب عائق لممارسة مهام عملي	3,75	0,675	7	عالية
9	تسهم عملية التدريب في إثراء المعارف و المهارات	3,89	0,635	3	عالية
10	استفدت من قيامي بدورات تدريبية سابقا	3,75	0,745	7	عالية
	محور التدريب	3,82	0,518	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب جاءا بمقدار **3,82** بدرجة عالية، كما جاءات جميع العبارات (**1- 10**) بدرجات عالية، وهذا إشارة على وجود التدريب في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين، كما جاء الانحراف المعياري للمحور **0,518** وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور تحسين أداء العاملين.

اعتمدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للأوزان المرجحة في تحليل تقديرات الموظفين للعبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	لدي القدرة لإنجاز عملي بأداء جيد	3,57	0,805	9	عالية
12	أعرف دوري في البنك بدقة ووضوح	3,62	0,820	8	عالية
13	أحرص على تنفيذ عملي وفقا للخطط و البرامج المرسومة	3,64	0,708	7	عالية
14	أبذل الوقت الكافي لإنجاز أعمالي بطريقة صحيحة	3,85	0,727	2	عالية
15	تتوفر لدي الرغبة لإنجاز عملي بأداء فعال	3,85	0,573	2	عالية
16	أقوم بإنجاز أعمالي المحددة في الوقت المحدد	3,87	0,618	1	عالية
17	تتوفر لدي الدافعية للقيام بعملي	3,79	0,686	3	عالية
18	لدي مهارة و قدرة على حل مشكلات العمل اليومي	3,67	0,851	5	عالية
19	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل	3,66	0,602	6	عالية
20	أشعر بالرضا عن عملي في البنك	3,75	0,650	4	عالية
	محور تحسين أداء العاملين	3,72	0,484	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss20)

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين أداء الموارد البشرية جاءا بمقدار **3,72** بدرجة عالية، كما جاءت جميع العبارات (**11-20**) بدرجات عالية، وهذا إشارة لوجود تحسين في أداء الموارد البشرية بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور **0,484** وهذا ما يشير لوجود تشتت في تقديرات الموظفين وبعدها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اعتمد الطالبين للتحقق من صحة الفرضيات على اختبار عينة واحدة، والانحدار البسيط لمعرفة مستوى واثر محور التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الأولى.

للتحقق من الفرضية الأولى اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى التدريب من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية، بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة 0.05

H1: يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة 0.05

لتحديد مستوى التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين تم الاعتماد على اختبار عينة واحدة بالاعتماد على برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3–15): المؤشرات الإحصائية لمستوى التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
محور التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين	3,8213	0,51837	60	12,375	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss20).

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط حسابي لمحور التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين قد بلغ (**3,8213**) وقيمة ت المحسوبة (**12,375**) عند درجة معنوية (**0,000**) وهي أكبرمن قيمة ت الجدولية (**1.671**) عند درجة حرية(**60**) ومستوى دلالة (**0.05**) وهذا يعني أن متوسط درجة استجابة الموظفين للمحور أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد (**3**) وهو إشارة على وجود مستوى مقبول للتدريب في البنك

الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين، من ما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة 0.05**

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

للتحقق من الفرضية الثانية اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية، بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كالأتي:

H0: لا يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

H1: يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

لتحديد درجة تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية، تم الاعتماد على برنامج spss كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-16): المؤشرات الإحصائية لدرجة تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	درجة المعنوية
تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية	3,7279	0,48481	11,726	60	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss20).

من خلال الجدول رقم (3-17) يتضح أن المتوسط حسابي لمحور التدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين قد بلغ (**3,7279**) وقيمة ت المحسوبة (**11,726**) عند درجة معنوية (**0,000**) وهي أكبرمن قيمة ت الجدولية (**1.671**) عند درجة حرية(**60**) ومستوى دلالة (**0.05**) وهذا يعني أن متوسط

درجة استجابة الموظفين للمحور أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد (**3**) وهو إشارة على وجود مستوى مقبول لتحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية، من ما يستدعي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05**

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم(3-17):اختبار الانحدار البسيط للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية.

البيان	التدريب				
تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,723[a]	0,523	0,676	8,042	0,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss20

يوضح الجدول أعلاه رقم() أثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,723[a]** بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,523** أي أن ما قيمة **52.3%** من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية، ناتجة عن التدريب.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,676** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التدريب يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية، بقيمة **0,676**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **8,042** عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- يوجد مستوى مقبول للتدريب في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة 0.05

- يوجد درجة عالية في تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في البنك الوطني الجزائري بفرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري فرع البرواقية عند مستوى دلالة 0.05