جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

منال عامر

جازية درياسة

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد الأمين زاهي

السنة الجامعية 2021-2022

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،الحمد لله وكفى السلام على عباده الذين اصطفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و على صحبه الطيبين الصالحين.

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي نتقدم بالشكر الجزيل و خالص العرفان إلى كل من ساهم و قدم لنا يد العون في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى و لو بكلمة طيبة

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "**محمد الأمين زاهي**" ، الذي قبل الإشراف علينا و لم يبخل بنصائحه و توجيهاته القيمة كما نخص بالذكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة و إلى كافة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر .

والى كل من ساهم في اثراء هذا البحث من قريب او بعيد.

اهداء

إلى من فضلهما الله عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده بالإحسان لهما

إلى التي غمرتني بنجاحها و إخلاص دعواتها ،إلى قرة عيني أمي عزيزتي ليلى .

إلى من منحني كرم الحياة و كان سندا لي أبي العزيز ميلود أطال الله في عمرهما إلى زوجي الغالي عبد الله

إلى ابنتي حبيبتي اغلي ما لدي مريم إلى صديقتي التي شاركتني في المذكرة منال

إلى إخوتي و أخواتي و كل عائلتي من قريب أو من بعيد

إلى كل من علمني حروف من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى و اجلي معاني العلم و إلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي ، وتأسى لما يصيبني...

افرد أسرتي الأعزاء، اهدي ثمرة هذا الجهد.

إهداء

الحمد لله الذي بعزته تتم الصالحات يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال و جهك و عظيم سلطانك ، اللهم صل على نبينا محمد صاحب الكتاب الأبقى و القلب الأتقى و الثوب الأنقى، أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى من قال في شأنهما الله عز و جل بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"سورة الإسراء (23)

إلى من وجودها حياة و دعواتها نجاة و أقدامها جنة أختي و صديقتي و ملجأي الأول و كتفي الذي لا يميل و النور الذي يضيء عتمتي عندما تطفئني الأيام و الظروف ،التي صوتها يعرج بي إلى سماء الطمأنينة ، قدوتي ، معلمتي الأولى في الدراسة و الحياة ،إلى من علمتني أن الصمت أجمل بكثير من الكلام و أنظر بعيون قلبي ليس بعيوني "أمي الغالية " أدامها الله لي .

إلى حبيبي الأول و جناحي واستقامة ظهري الذي علمني أن لا حاجة لي عند مخلوق و أن الله دائما معي و ملجأي و أماني بعد الله إلى من دعمني و شجعني على طريق العلم ، إلى سيد الرجال الذي أفتخر باسمه ، إلى من يحارب العالم لأجلي و لا يكف حتى ينتصر لابتسامتي و علمني أن أذهب عندما أشعر أن لا مكان لي و عطاؤه و تماسكه رغم ثقل الحمل ، إلى من أطلب منه نجمتين فيعود لي حاملا السماء " أبي الغالي "أدامه الله لي .إلى من علموني أن أحارب لتحقيق حلمي و هدفي والدي الكريمين.

إلى من قال فيه الله عز وجل " سنشد عضدك بأخيك"سورة القصص (35)

إلى سندي العظيم قوتي و ضلعي الثابت الذي لا يميل و من أفتخر بقربهم أعز الناس و أقربهم لقلبي إخوتي" وليد ، نسيم و محمد " أنار الله دربهم. إلى النور الذي دخل حياتي فجأة و أنبت في صدري شيئا لا يوصف و أجمل هدية أكرمني الله بها يوم 2021/09/16 إلى من قاسمني دمي وعظمي و اليوم يقاسمني فرحتي و نجاحي إلى عافية قلبي و ابتسامتي و قرة عيني أميري الصغير و ملاكي " ابني أيمن "حفظه الله لي ورزقني بره و صلاحه. إلى صاحبة القلب النقي و من تزرع الفرح في منتصف وريدي " أختي إكرام "وفقها الله في حياتها وكل عائلتها الكريمة. إلى الأخت و الصديقة جازية زميلتي فى هذا العمل و كل عائلتها الكريمة .

إلى كل من جمعتني بهم الصداقة و المحبة و الأخوة و كل أفراد عائلتي و كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام .

منال

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تبيان دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية يحي فارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 30موظفا إداريا ينتمون الى للمؤسسة محل الدراسة، كما خضعت البيانات المجمعة للمعالجة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لمفهوم التدريب وأهميته في تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وان الموارد البشرية لها دور كبير في أداء المؤسسات الجزائرية، وقد تم تقديم أهمية وضرورة تبني التدريب في المؤسسات من اجل تحسين أداء المؤسسة، وتوسعت الدراسات الى تناول مفهوم التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية وإعداد نموذج يتضمن الأسس التي تسمح بزيادة و ارتفاع أدئها وتجعل دورها فعال في المجتمع.
الكلمات المفتاحية: التدريب ،الموارد البشرية، الأداء.

Abstract:

The study aimed to demonstrate the role of training in valuing the performance of human resources at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Medea Yahya Fares The study used the analytical descriptive curriculum and used the identification as a data collection tool, which was distributed to a sample of 30 administrative staff from the institution in question and the data collected were also processed using the SPSS social science statistical package program

The study found a recognition of the concept of training and its importance in developing the performance of human resources in the institution Human resources play a major role in the performance of Algerian institutions, The importance and necessity of adopting training in institutions in order to improve the performance of the institution has been given. Studies have expanded on the concept of training and its role in improving the performance of human resources and the development of a model that incorporates the foundations that allow the increase of its performance and make its role effective in society.

Keywords: training, human resources, performance.

فهرس المحتويات

الفهرس:

شكر وعرفان	-
إهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	V
مقدمة	أ
الفصل الأول : عموميات حول التدريب و الموارد البشرية	
تمهيد:	8
المبحث الأول: مدخل للتدريب	9
المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته	9
المطلب الثاني: أهمية التدريب	11
المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية	12
المبحث الثاني: مدخل للموارد البشرية	21
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته.	22
المطلب الثاني: أنواع و معايير أداء الموارد البشرية	25
المطلب الثالث: علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: العملية التدريبية في مؤسسة إيصالات الجزائر	
تمهيد	32
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	33
المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	33
المطلب الثاني: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	36

المطلب الثالث: المديرية العملياتية بالمدية	37
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	45
المطلب الأول: منهج و مجتمع عينة الدراسة	45
المطلب الثاني: أدوات و ثبات صدق الدراسة	49
المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبانة و اختبار الفرضيات	54
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	60
المطلب الأول: تحليل نتائج إجابا الأفراد حول محاور الاستبيان	60
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	70
خلاصة الفصل	74
خاتمة	76
قائمة المراجع	79
قائمة الملاحق	83

قائمة الجداول:

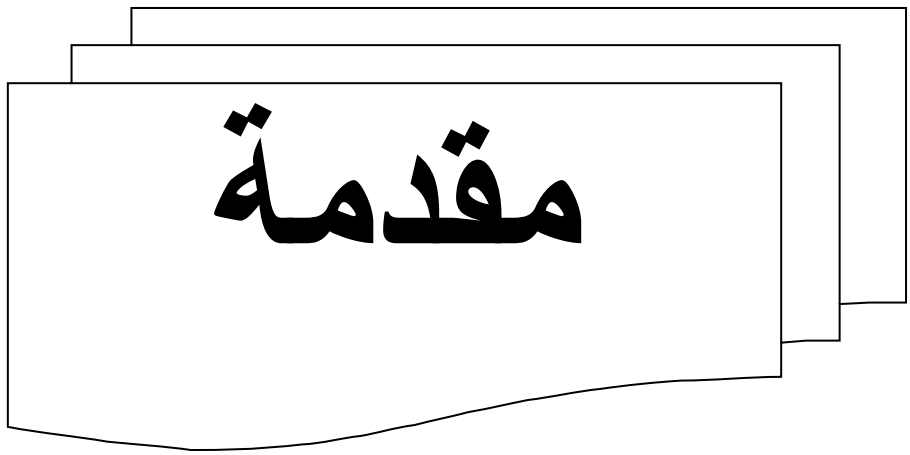
الرقم	العنوان	الصفحة
(2-1)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	49
(2-2)	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف لبيانات عينة الدراسة	50
(2-3)	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	51
(2-4)	الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب	52
(2-5)	الاتساق الداخلي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية	53
(2-6)	الاتساق الداخلي لعبارات محور دور التدريب في تنمية الموارد البشرية	54
(2-7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
(2-8)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	56
(2-9)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	57
(2-10)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58
(2-11)	المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الأول	60
(2-12)	المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الثاني	64
(2-13)	المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الثالث.	67
(2-14)	نتائج اختبار one sample T test على المحور الأول	71
(2-15)	نتائج اختبار one sample T test على المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	72

قائمة الاشكال:

الرقم	قائمة الاشكال	الصفحة
أ	متغيرات البحث المستقلة (التدريب) و التابعة (اداء الموارد البشرية)	6
1-1	أهمية التدريب	12
2-1	مراحل العملية التدريبية	21
3-1	محددات الأداء	25
4-2	مؤسسة إتصالات الجزائر	41
5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
6-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	57
7-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	58
8-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	59

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي	83
(02)	الاستبيان	87
(03)	مخرجات spss	92


مقدمة

مقدمة عامة:

الإنسان لم يعد يطلق عليه مجرد عامل أو موظف بل مورد بشري فهو الطاقة الإنتاجية التي تحرك كافة الموارد داخل المؤسسة لذا يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها التنمية و التنويع ، ففي المؤسسات الاعتماد الكامل على الإنسان في تحقيق أهدافهم و من هنا يكمن دور المورد البشري في فهم رسالة المؤسسة و تحقيقها من خلال إيجاد موظفين أو موظف و بعدها يتم إيجاد خطط تدريبية مناسبة حتى يكون الموظف قادر على أداء العمل بكفاءة عالية

يعد التدريب من أهم و أبرز المواضيع في الوقت الراهن و اعتبر أداة للتنمية ووسيلتها في العالم المعاصر كما أنه الأداة إذا أحسن استغلالها و استثمارها و توظيفها مكنتها من تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء و الإنتاج فهو عملية هدفها نجاح و ديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية حيث لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسة فقد كان يعتبر كآلة إنتاج إلى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية أين بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر و منه أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة و لكن مهمة الموارد البشرية لاتقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و اختيار و توفير هذه الاحتياجات بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءة عن طريق التدريب و أصبح ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير و تنمية مهارات بالنفع عليها و يمكنها من خلق ميزة تنافسية و مسايرة العصرنة

من هذا المنطلق عملت المؤسسات على التركيز على العنصر البشري و تنميته و تطويره و الارتقاء به من خلال التدريب بالشكل الذي يمهد الطريق نحو الإزدهار و نمو المؤسسة لمواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية و الخارجية

وفي هذا السياق وضعنا مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ضمن الأولويات بهدف التعرف على أهمية التدريب و دوره في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات و تأثيره المباشر في العاملين ومواكبة طبيعة الوظيفة ومن هذا نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ؟

وعليه نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما مدى مساهمة التدريب في رفع معارف و مهارات المورد البشري ؟

2-ما علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية ؟

3-كيف يثمن تطبيق التدريب على أداء المؤسسات الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1-يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارة و كفاءة المورد البشري.

2-للتدريب دور فعال و هام في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.

3-يثمن تطبيق التدريب على الأداء في المؤسسات الجزائرية عن طريق تطوير قدرات الأفراد و إكسابهم الخبرة و الكفاءة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال المجالات التالية:

- تكمن أهميه الدراسة في محاوله التعرف على دور وأهميه التدريب في تنمية الموارد البشرية وإلى التعرف على مضمون العملية التدريبية ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد الموارد البشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم وتنمية قدراتهم وله أثار ايجابية على المؤسسة.
- تدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة يغير السلوك و يطور أساليب العمل.

أهداف الدراسة:

من الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث:

1- تسليط الضوء على موضوع التدريب في المؤسسة الجزائرية

2- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتدريب وتقييم أداء الموارد البشرية وحرصها على تنميه كفاءاتهم وتجديد معلوماتهم

3- إبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

4- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: على موظفي مؤسسه اتصالات الجزائر في المدية.

الحدود الموضوعية: اختصرت الدراسة على العلاقة بين المتغيرين التاليين التدريب كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسه اتصالات الجزائر

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال سداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022، وكان ذلك خلال شهر ماي 2022.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين هذه الأسباب نجد

- التدريب موضوع جد مهم في أي مؤسسة
- الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعنى بها التدريب في السنوات الأخيرة
- السعي لمعرفة النتائج والآثار التي يتركها التدريب في العاملين وكيف يؤثر على أدائهم
- أسباب ذاتية محاولة معرفه مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وللوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، والرسائل الجامعية ،أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدأ فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي Spss ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل.

- ثقل شبكة الانترنت من حين إلى أخر مما أدى إلى عرقلة العمل في بعض الأحيان.
- النقص في رسائل الماجستير وأطروحات الدكتور.
- ترجمة المعلومات المقدمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات لتماطل فيها من طرف المؤسسة.

- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع.
- امتناع جزء أخر على الإجابة رغم سهولة و بساطة الأسئلة المطروحة في الاستبيان

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ،الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي.

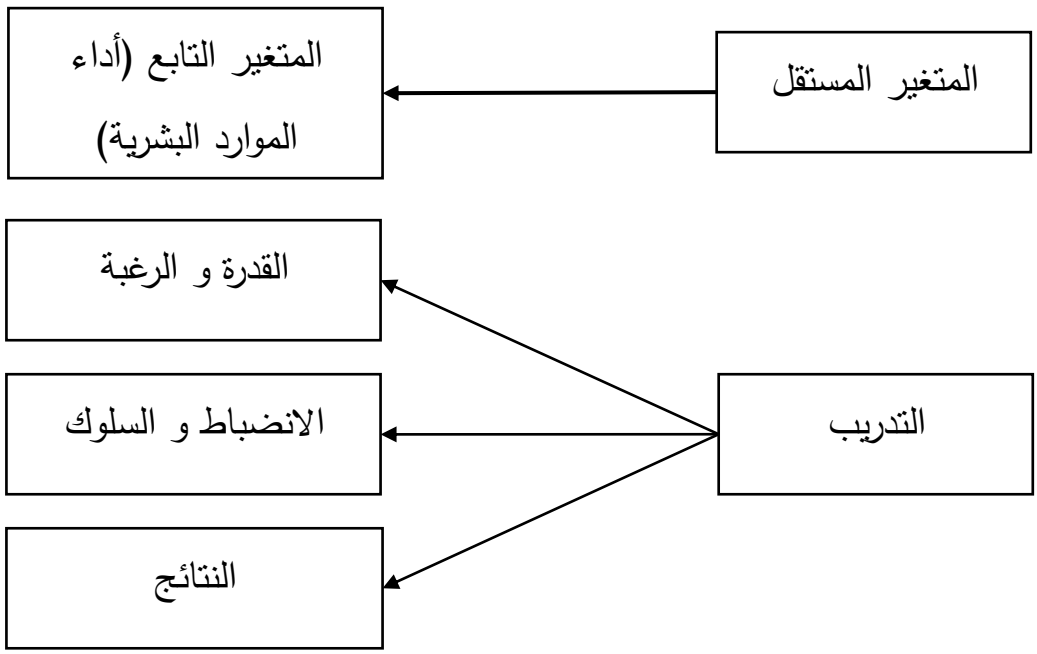
الفصل الأول: تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول التدريب تطرقنا إلى تعريف التدريب وأساسياته والعملية التدريبية والمبحث الثاني تطرقنا إلى تعريف الموارد البشرية وعلاقة التدريب بالموارد البشرية.

الفصل الثاني: تطرقنا من خلال الدراسة إلى لدور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر حيث عرضنا في المبحث الأول تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر هيكلها وفروعها والمبحث الثاني الطريقة والأدوات المستخدمة ونتائج الدراسة.

نموذج البحث:

يمكن توضيح متغيرات البحث المستقلة و التابعة حسب الشكل (أ) الأتي :

الشكل (أ) :يوضح متغيرات البحث المستقلة التدريب و التابعة أداء الموارد البشرية



المصدر: فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي، 2018/2017.

الفصل الأول:
أساسيات حول التدريب

تمهيد:

تتسم المؤسسات المعاصرة بنظره ثاقبة لإبعاد ومتغيرات المستقبل بعيدة المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري أو الإيديولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل ويحتاج نجاح الأنشطة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة التدريب، حيث يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة و لمواكبة التغيرات السريعة ومنه أصبح التدريب من النشاطات الأساسية باعتباره احد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين في تلك المؤسسات والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين المستمر في الأداء بغرض الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتدريب الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل إلى التدريب

المبحث الثاني: مدخل للموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل للتدريب

سنتناول في هذا الإطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول لأساسيات حول التدريب تم التطرق فيه إلى مفهوم التدريب ،أهدافه و أهميته،أنواعه، وكذا العملية التدريبية و المطلب الثاني مبادئ التدريب و أساسياته ومراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم ، والتي شكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات من اجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة و تعظيم قدرا على مواجهة المنافسة ،حيث تتم المؤسسة بالتدريب لان ماينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام.

وهناك العديد من المفاهيم التي تطرقت إلى مصطلح التدريب وتظهر هناك تباينات في تعريفه من باحث لأخر وعليه يمكن إن نذكر ما يلي:

- التدريب يعرف بأنه وسيله يتم من خلالها اكتساب الفرد العامل للمعارف والأفكار اللازمة لمزاولة العمل والقدرة على استعمال أساليب وسائل جديدة بشكل فعال.
- التدريب هو عبارة عن عمليه منظمه تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محدده لتحسين أداء العمال في العمل، أو التغيير في اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي او المستقبلي بما يساعد على تحقيقغايات المنظمة.[1]

[1]مازن فارس رشيد ,ادارة الموارد البشرية ,دار العكيبان للنشر و التوزيع ,الطبعة الثالثة ,المملكة العربية السعودية,2009,ص 685 .

- التدريب هو مجموعه من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة إن يكون في حاله من الاستعدادات والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها.[1]

كما يعرف أيضا على انه عمليه تتضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة، الفرد مارشال يرى في كتابه مبادئ اقتصاد أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك بان الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوة طبيعة ومصادرها لصالحهم و بهدف ارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع .[2]

يقصد بالتدريب تلك المجهود الهادف لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنميه وتطوير ما لديه من خبرات فيما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي من اجل أداء مستوى أعلى بالمستقبل.

من خلال تعريف التدريب بأنه عملية هادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة وإنتاجية للمنظمة، من خلال إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل .

وتوجد العديد من المصطلحات التي ترفق مصطلح التدريب لابد من التطرق إليها منها ما يلي :

- التعليم: هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع و يقصد به اكتساب الشخص المعرفة لتطوير عاداته.

[1] مازن فرسرشيد,ادارة الموارد البشرية,مرجع سبق ذكره,ص687.

[2] هالة موسي,إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ,عالم الكتب الحديثة ,الطبعة الأولى ,الأردن 2010ص:172.

- التطوير: هو تنمية القدرة لدى الأشخاص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه.[1]

المطلب الثاني: أهمية التدريب

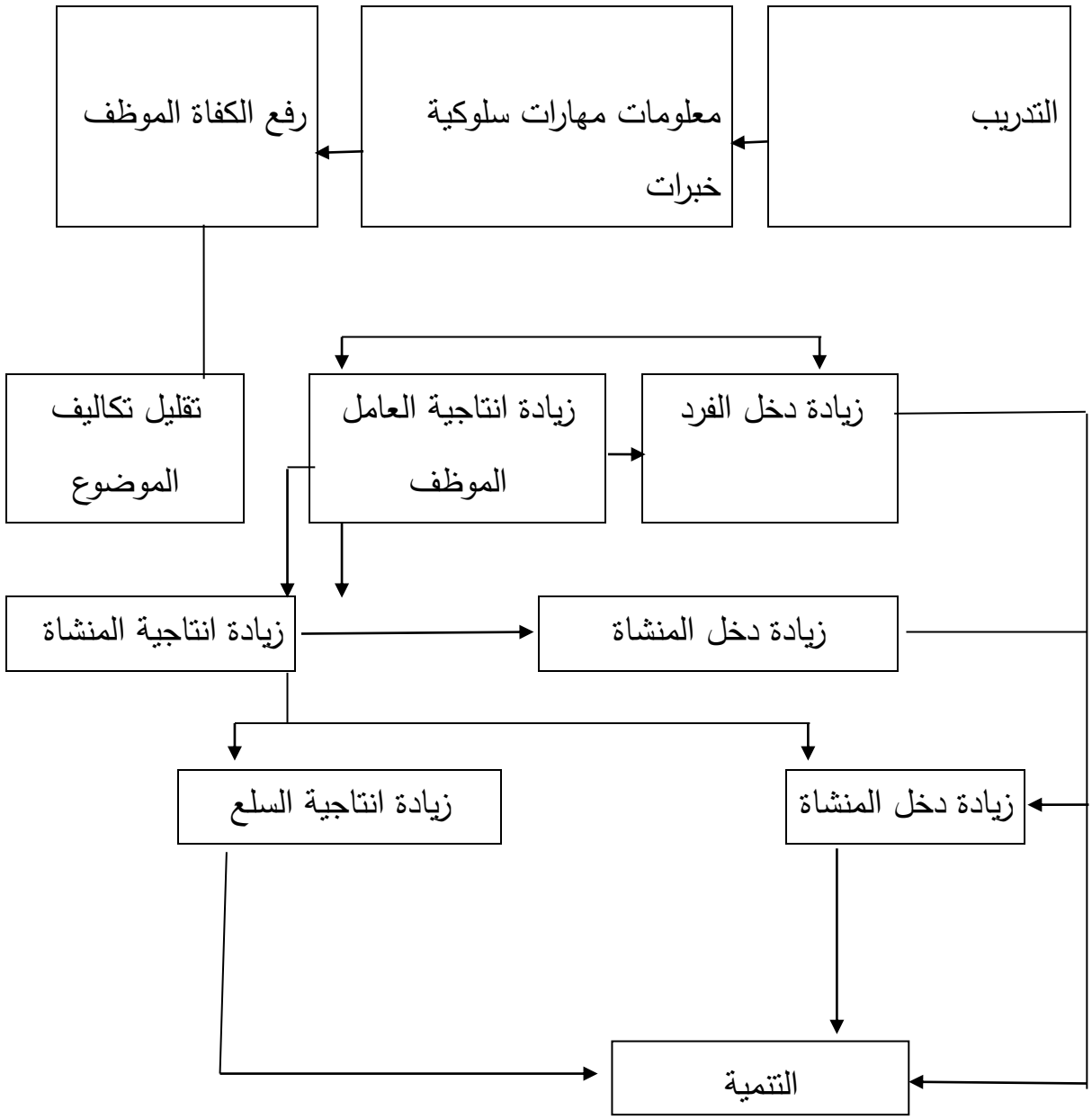
تكمن أهمية التدريب في:

- استخدام تكنولوجيا الحديثة والتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة والحصول على اكبر عائد منه.
- اتخاذ القرارات.
- عمل برمجه واستخدام الحاسوب والانترنت.
- أعمال تطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريبات.
- أعمال بحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- أعمال البرمجة واستخدام الحاسوب والانترنت.
- تحسين اتصالات بين الأفراد العاملين وتقويه تماسكهم داخل المؤسسة.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك في منتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات المقدمة له.
- انجاز وظيفي افصل كما ونوعا أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.[2]

[1] اعريب علي ,قيرة إسماعيل و سلطانية بالقاسم ,تنمية الموارد البشرية,الفجر و النشر و التوزيع,الطبعة الأولى ,2002، ص98.

[2] هالة مويسي, مرجع سابق ذكره ، ص 13

الشكل رقم (1-1):أهمية التدريب



المصدر: قاسي اسماء, أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012/2011.

المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيله لتحقيق غايات معينه مثلها مثل العمليات

الإدارية الأخرى يتم تخطيط له بعناية وفى خطوات علميه مدروسة فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على ماذا التخطيط والإعداد الجيد له ومنه سنتطرق إلى:

الفرع الأول: تحديد احتياجات تدريبية

- **تعريف الاحتياجات التدريبية:** هي ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنميه شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية المعارف والمهارات السلوكية المعارف والمهارات الفنية

هي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهه تحديات تواجهها المنظمة او لرفع من قدراتهم على انجاز ملائم نظرا للقصور المسجل في أدائهم وتعبر الحاجة إلى التدريب عن الفارق في الكفاءات التي تم تحديده وتحليله مقارنة بالمتطلبات الوظيفة.

يتعلق تعريف الاحتياجات التدريبية في بعدين زمنيين الحاضر والمستقبل وتعتبر احتياجات التدريبية متجددة مستمرة ،فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم في مواجهة أي موقف تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثه وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء الإنتاج.
- تحليل من هم في حاجه إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي في مستوى تعليمي، تعليمهم خبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم.
- تقييم مدى ملائمة البرنامج التدريبي ومنه فأن تحديد الاحتياجات التدريبية هي المرحلة الأولى لآي عمليه تجريبية يتم من خلالها تحديد من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى التدريب.[1]

الفرع الثاني: مراحل تحديد احتياجات التدريبية

تنطوي مشكله تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات الآتية:

[1]بن عنتر عبد الرحمان ,إدارة الموارد البشرية ,دار اليازوري العملية نشر و توزيع,الطبعة الأولى ,الأردن ،2010، ص 39.

- التحليل التنظيمي :ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.
- تحليل العمليات :ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي موضوعات الواجب التركيز عليها في برنامج التدريب.
- تحليل الأشخاص والمعارف :آو الاتجاهات المطلوبة وتنميتها في الأفراد العاملين في المؤسسات.[1]

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

أ- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:

إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف التي سوف تحتاجها المؤسسة تحتاجها المؤسسة خلال فتره الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد التي سيعهد إليهم أداء ذلك العمل ،وينبغي في هذا المجال التأكد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها الوظائف الحاضرة بمعنى أن التوظيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا لكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترحة إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة

لكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترحة إنشائها في السنة التدريبية الجديدة في السنة التدريبية الجديدة في السنة الجديدة.[2]

ب- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة :

من القوى العاملة الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصهم ومستوياتهم و المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون فيها ويخدم ذلك الحصر، والوظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة

[1] احمد نادر أبو شيخه إدارة الموارد البشرية ,دارا لصفاء للنشر و التوزيع ,عمان,2000,ص267.

[2] المرجع نفسه.

والتي يمكن استخدامها في الوظائف والإعمال المختلفة التي يحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العامين فحسب بل ان مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطط التدريب وتقييم المستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوفر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين .
- كل فرد لنوع العمل المسند إليه وماذا نجاحه في أداء ذلك العمل.

كما يجب الإشارة إلى إن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسة الإدارة بالنسبة للإفراد وخاصة سياسة الاختبار التعيين الترقية والتقاعد وقد تلجا الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة ،وذلك لم تحسب حسابا لتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها تدريب كما قد تعملوا إلى تخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال الوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك في الزمن كافيه من الإدارات إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد اعد الفرد في القيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل، وأخيرا فان سياسة التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى في الفرد بالمؤسسة وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء تلك الوظيفة.

ت- مقارنه نتائج الخطوتين السابقتين:

والخطوة التالية هي عقد مقارنه بين نتائج عمليه توظيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى وقيمه تلك المقارنة من ناحية تدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، توفر في إدارة البيانات بإعداد المواصفات

الأفراد الحاليين ومهام كل الفرد للعمل القائم به وبمقارنة بين تلك المعلومات يمكن لإدارة حصر كافة الوظائف و مؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها ،وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجاتها المؤسسة إليها أن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات جديدة ،أن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل فان كل تلك المشاكل الناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنسان حينها لا تكون هناك حاجه لتدريب.

الفرع الثالث: تخطيط لبرامج التدريبية

هي المرحلة يتم تحديد أهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد عليه اعتمادا كليا على تحديد احتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الإطراف العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصممه برامج تدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة، وأهداف والقيم السائد فيها ويمكن القول بان محتويات أطراف العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون وبشكل عام يمكن تحديد محتويات أطراف العامة للبرنامج كما يلي:[1]

1-عنوان البرنامج التدريبي: ويعني وضع عنوان مناسب لبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفه مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من اجلها البرنامج.

2-الأهداف: ويقصد بها تحديدا النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية بحيث يمكن قياسها.

[1] مجموعة خبراء ,افاق جديدة في تنمية البشرية و التدريب , المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب ,مصر ,2007,ص 171.

3-الموضوعات: موضوع التدريب من موضوعات الهامة بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج تدريبي.

4-المشتركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج.

5-أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلاؤم المتدربين وموضوعات البرنامج الغايات تحقيق أهداف البرنامج.

6-العانيات التدريبية: تحديد العانيات السمعية والبصرية بما يتلائم مع البرنامج التدريبي.

7-نظام الجلسات: تحديد فتره انعقاد البرنامج ونظام جلساته صباحي مسائي ودرجات التفرق.

8-متطلبات اختيار البرنامج: تحديد شروط اجتياز البرنامج اجتياز البرنامج مثل الامتحانات والأبحاث.

9-مكان انعقاد: تحديد مكان العقاد البرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

10- الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

11- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المديرين وفترات الاستراحة.[1]

[1] مجموعة خبراء ، مرجع سابق ذكره ، ص 172.

الفرع الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

أولا: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي إذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن لا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار أسلوب الأمثال لتنفيذ البرنامج سواء كان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الأهداف أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء م لان ذلك سيقلل من الفائدة المرجوة من التدريب

إذا يعد الاختيار السليم الأساليب التدريبية المناسبة احد المعايير الأساسية المحددة لدرجه فاعليه البرنامج التدريبي نظرا لكونها اختيار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمه لعمليه الأنشطة لاسيما أن هذه الأساليب شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا بالإضافة في تنوع أهدافها وتباينها بقيه خدمة إغراض مختلفة لتعلم غايات والمعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتوى البرامج التدريبية ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب التدريبية المستخدمة، في نفس القدر او يزيد وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين أساليب التدريب في مكان العمل وأساليب تدريب خارج العمل:[1]

أ- أساليب التدريب في مكان العمل:

تتم هذه الأساليب بان يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله ويتلقى الإرشاد وتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من اتقان عمله وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامه الجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة سواء جدد منهم او القدامى مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على المشاكل العمل وما يميز هذا النوع من التدريب هو انه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي كما يتميز بأنه لا يعطل العمل

[1]ساعد قرمش زهرة ,دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ,مذكرة ماجستير اقتصاد تسيير المؤسسات ,كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية ،جامعة سكيكدة ,2007،ص54,

أثناء مدة التدريب ولا يتطلب أمكنة في إجراءه وتكون تكاليفه قليله كونها لا تحتاج الى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل او خارجه وما بجدر الإشارة إليه ان هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات في مكان العمل أسلوب تعليمات العمل أسلوب المساعدة الإشرافية ،أسلوب التنقل بين الوظائف ،التدوير الوظيفي.

ب-**أساليب التدريب خارج مكان العمل :**

تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة بعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميه في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة في ذاتها او خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فتراتها ونوع الدراسة حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى درس طول الفترة البرنامج بعيدا عن عمله وغير المقيمة، حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محدده ولا ينقطع عن عمله تماما ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل المحاضرة دراسة الحالات تمثيل الأدوار المباريات الادارية المؤتمرات تدريب الحساسية.[1]

ثانيا- تقييم البرنامج التدريبي:

إن فعالية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد أيضا على دقه التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي وتتأثر كذلك باقتناع المدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا ينفصل عن باقي الأنشطة التدريبية وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي إن يحظى بعناية خاصة لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب لذا تعتبر عمليه تقييم وسيله ممتازة لضمان شفافية

[1]ساعد قرمش زهرة ,مرجع سبق ذكره ,ص55.

عملية تذصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها لإظهار مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف النظمة ،ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربعة مجموعات هامه:

أ- رد الفعل:

ويتعلق بوجهه نظر المدرب في برنامج من حيث التسهيلات المدرب ،المحتوى، التوقيت .....الى أخره،وعادة ما يطلب من المتدربين لاستبقاء بيانات إقصائية بسيطة في نهاية البرامج ويفيد هذا النوع في الوقت على أراء المتدربين في مدى نجاح البرامج والعوائق التي تحول دون تحقيق تعلم.

ب- **التعلم :**

وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في برنامج تدريبي وبصفه أساسية يتم استخدام اختبارات لتقييم مدى التعلم .

ج-**السلوك:**

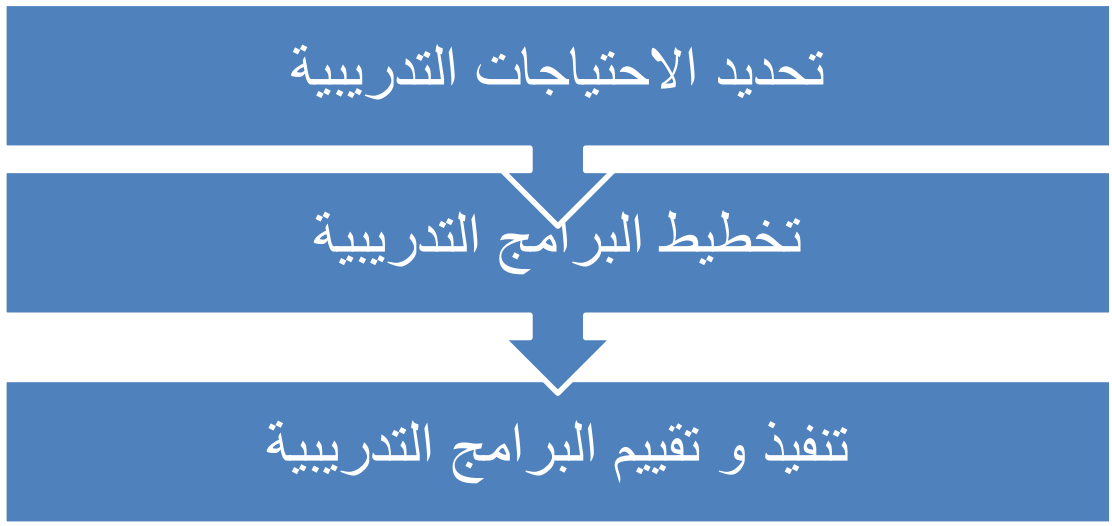
ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغيير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركة في برنامج تدريبي ويتم تقييم الجانب والسلوكي المتدرب عن طريق سؤال المديرين او المشرفين أو زملاء المتدربين على مدى تغيير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها او ركز عليها البرنامج التدريبي [1]

د-النتائج:

ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج تدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث

او معدلات دوران العمل او الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زياده انتاجية والتحسين تحسن في الجوده او الخدمه العملاء .[1]

الشكل رقم (1-2):رسم تخطيطي يوضح مراحل العملية التدريبة.



المصدر: قاسي اسماء، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: مدخل للموارد البشرية

يعتبر المورد البشري العمود الأساسي للشركات و الشركة عموما هي عبارة عن موظفين و رسالتها تحقق من خلال أداء الموظفين ذات الكفاءة العالية ، لذا أعطت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبير بأداء الأفراد العاملين ، و اتخذت أساليب متعددة لتحسين الأداء و تطويره من خلال التدريب و القيام بعملية تقييم أداء العاملين بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء العمل .

و في هذا الفصل قمنا بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة به و الموضحة في المبحث التالي:

[1] جمال الدين محمد مرسي ,الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ,مدخل لتحقيق الميزة التنافسية منظمة القرن الحادي و العشرين ,الدار الجامعية ,مصر ,2003,ص361.

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية و محدداته

يعد الأداء من المفاهيم المتداولة في إدارة الموارد البشرية لذلك سنقوم بإبراز ماهيته في ثلاثة مطالب.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولا: تعريف الأداء

الأداء لغة: هو قضاء الشيء أو القيام به.

اصطلاحا: قيام الشخص بالأعمال و الواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم.

يعرف الأداء باختصار على أنه إنجاز هدف أو مجموعة من أهداف المؤسسة.

و يرى بعض الباحثين أن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم و المساندة الذي تقدمه المؤسسة.

ويعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محقق التوازن بين رضا المساهمين و العمال .[1]

ثانيا: تعريف أداء الموارد البشرية

– يقصد بأداء المورد البشري مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته و تحمل مسؤوليته و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل.

[1]محمد عقلة المبيضين و أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، دار المنظمة العربية للتنمية إدارية، ص30

– كما عرف على أنه تنفيذ الفرد لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

– كما عرف على أنه مجموعة السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة أو الوحدة التنظيمية في المكان الذي يعمل فيه الفرد فهو قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمل.

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به و قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

– يعرف أداء الموارد البشرية على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل مدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر ووقت أقل و تكاليف أقل

– من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه : قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد ، و الذي يقام على أساس الدقة و القدرة على التخطيط و التنفيذ و الإشراف و إتخاذ القرار المناسب مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثر الفرد بمناخ العمل ، الدافعية و قدرته على إنجاز العمل بالإضافة إلى عدد عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات و قدرات و خبرات.[1]

الفرع الثاني: محددات أداء الموارد البشري

[1]صالح محرز فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،دراسة حالة شركة اسمنت تبسة مجلة الإقتصاد الصناعي ، تبسة العدد 2 ص 53

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة ، القدرة ، و بيئة العمل.

الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع يسعى الفرد لإشباعها في بيئة العمل ، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة :

أ-اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، و تتألف بدورها من محصلة:

أ-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

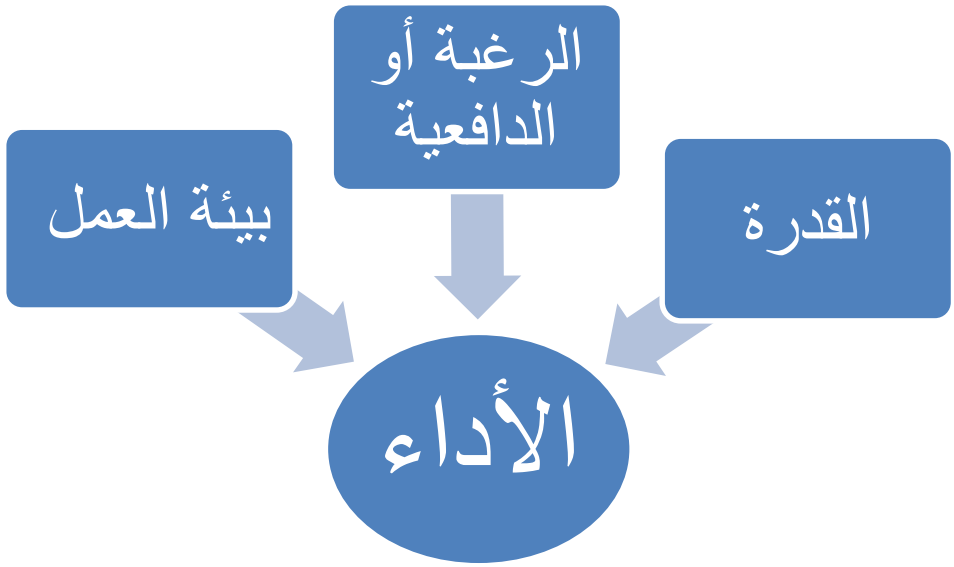
ب-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في معطيات مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل ، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ،[1] والشكل التالي يبين محددات الأداء

[1]مصطفى أحمد سيد ،إدارة إدارة السلوك التنظيمي .رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ص 146 -147

الشكل رقم(1- 3): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة،2000.

المطلب الثاني: أنواع و معايير أداء الموارد البشرية

بعدما تطرقنا لمفهوم أداء الموارد البشرية سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أنواع أداء الموارد البشرية ومعاييرها.

الفرع الأول: أنواع أداء الموارد البشرية

يصنف أداء الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

أولا- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

ثانيا- الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق الوظيفة الأساسية ويعتد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل جهد إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ثالثا- الأداء المعاكس المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام والمجابهة.[1]

الفرع الثاني : معايير أداء الموارد البشرية

تعبر معايير أداء الموارد البشرية عن الأساس الذي ينسب إليه الفرد فهي المؤشر الرئيسي لقياس أداء الموارد البشرية وعليه تعتمد المؤسسة أو الإدارة ثلاثة أنواع من معايير الأداء.

- الخصائص أو السمات الشخصية / Personnel traits(characterestics.
- السلوكيات (Behaviors)
- النتائج الموضوعيةobjective(results).

[1]صالح محرز، نفس المرجع، ص 53-54

1- معايير قياس السمات والخصائص الشخصية(personaltraits/characteresti):

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلا الانتماء والولاء، ومهارات التفاعل والاتصال، والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل، وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء وتستخدمها أساسا في قرارات الترقيات والزيادات والفصل وغيرها ،للمحاكم والقضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المظلمون، ولذلك يفضل استخدام معايير أدائية أخرى.

2-المعايير السلوكية (Behaviors):

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء و إنجاز عمله ،و قد تشمل سلوكيات إيجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل ، التأخر عن العمل ، الإهمال و غيرها ، وبالنسبة للسلوكيات الإيجابية ، فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة، وتتيح للشخص المقيم أن يأخذ بعين الإعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل و تؤثر على الأداء و تسمح بتقييم قبول السلوكيات و من أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها و قابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الافراد مثل : أعمال خدمات الزبائن ،الوظائف الإدارية.

3-النتائج الموضوعية :

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية إنجازه و إنتاجه، و لكنها

لا تتناسب مع كل الأعمال، وتستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل و الوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا.

وتصنف معايير النتائج غالبا إلى أربعة أنواع و هي:

1- معايير كمية: و نعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع إنجازها من قبل الفرد، الجماعة، أي عدد مخرجات الخدمة.

2-معيار التكلفة: وتعتبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة.

3-معايير الجودة: تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة، الخدمة المقدمة أو العمل المنجز.

4- معايير زمنية : تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله إنجاز العمل او إنتاج سلعة أو تقديم خدمة .[1]

المطلب الثالث: علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية

تأتي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في نهاية إدارة الأداء، حيث تستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج موضوعية لمستويات الأداء، فكل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة

الموارد البشرية يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عدة كمنح الحوافز وتحديد من يحتاج للتدريب وغيرها، كما أن نظام تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد المسئولين والمشاركين في عملية التقييم والمعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات

[1]عمار عيشي ، إتحاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2012 ص 12 .

الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية و من أهمها:

1-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

2-تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

3-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

4-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم.

5-يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

6-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.[1]

[1]محاضرة إدارة الموارد البشرية لطلبة المرحلة الثانية لقسم إدارة الأعمال ، تدريب العاملين و تطويرهم كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة سومر العراق وقت الإطلاع 2022/03/22 الساعة 8:00 صباحا

خلاصة الفصل

من خلال ما قدم في مضمون هذا الفصل يمكن القول أن التدريب نشاط او عملية مستمرة تركز على الفرد لتحقيق التغيير الإيجابي في معارفه و مهاراته و تحسين قدراته ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة أداءه و أداء المؤسسة ككل ، و للتدريب أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و العاملين و بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية نظرا للنتائج المحققة من ورائه فهو يعتبر وسيلة وليست غاية ، إلا أنه يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تخدم سياسة مؤسسة ككل و من أهم المبادئ التي يتركز عليها التدريب الشرعية و الشمولية و المرونة كما ينقسم التدريب إلى مجموعة من التصنيفات من بينها التدريب حسب التوظيف و حسب المكان ولهذا على المؤسسة أن تقوم هذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج .

الفصل الثاني:
العملية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني و هي من المؤسسات ذات الطابع العمومي و تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل تغيرات التكنولوجيا المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية سنتناول في هذا الفصل بعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية أفرزت هذه الإستبانة من خلال تحليل أراء مفردات عينة الدراسة حول دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، و من أجل تحقيق مصداقية الترابط واختلاف و جهات نظر عينة الدراسة حول التدريب، إذ يتوقف نجاح المؤسسة بشكل عام على تحديد مستوى تطبيقها و فهمها للمسؤولية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني ، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي و تنشط في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم .

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحامل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت من سنة 2000 ،حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، و كرس الفصل بين نشاطي تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين أحدهما التكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريدا الجزائر في وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر [1].

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل

[1] الموقع الالكتروني http://www.algerietelecom.dz/ar/page/p2 تاريخ الاطلاع 2022/04/04/ على الساعة 9:00 .

فروع أخرى لبيع رخص تتعلق بشركات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ،وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم المشروع في برنامج واسع النقاط يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني:نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

المؤرخ في 05 أوت 2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم رأس مال اجتماعي تنشط في مجال اجتماعي تنشط في مجال اتصالات

فبعد أزيد من سنتين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2003/03

أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنه 2003 و في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر وإطاراتها وتم الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مستواها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل .[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك الدولة بنسبة تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال و خدمات الانترنت و الاتصالات الفضائية أنشأت بموجب قانون رقم –3– 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الفضائية و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات ، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003.[1]

يقع مقرها الاجتماعي بطريق رقم 05 الديار الخمس بالمحمدية الجزائر العاصمة و لديها :

– رأس مال اجتماعي مقدر ب 50.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها و أصبح حاليا يقدر ب: دينار جزائري 61.275.180.000

رقم سجلها التجاري: 0200180.83

رقم الجبائي :

000216.299.330049

بنكها الضريبي:

16293838021

رقم التعريف الإحصائي:

00021622906569 36

و تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية و هي:الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

و سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة و جعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر ، في حين تمثلت بعض نشاطاتها في مايلي :

[1] قانون رقم 2000–3 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد والواصلات السلكية و الاسلكية

– تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل و تبادل الصوت الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية السمعة البصرية.

– تأسيس الاستغلال و التسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.

المطلب الثاني: فروع و هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء ثلاث فروع هي :

أ–فرع اتصالات الجزائر موبليس :

مختص في الهاتف النقال ، حيث يعتبر موبليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 و كذا عدد زبائنها التي تعدت 10 ملايين مشترك .

ب– فرع اتصالات الجزائر بالانترنت :

مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أو كلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة ، و للإشارة فان كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد، التعليم العالي و البحث العلمي ،التربية الوطنية ، التكوين المهني ،الصحة ،الإدارة ،المحروقات ،المالية .

ج–اتصالات الجزائر الفضائية :

مختصة في تكنولوجيا و الساتل و الأقمار الصناعية .

الفرع الثاني: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الوطن و ذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية ، حيث يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و 12 مديرية إقليمية ،و اعتمد في

هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم ، و تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ،من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية و مراكز هاتفية . [1]

المطلب الثالث :المديرية العملياتية بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية من نشأتها، و تقديم هيكلها الوظيفي ، وأهداف و مهام المديرية .

الفرع الأول :نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

يتاريخ 11نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية عبر كامل ولايات الجزائر ، ومنها المديرية العملياتية بالمدية، و كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح جانفي سنة 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديريه تابعة للمديرية الجهوية لاتصالات البليدة و تنقسم المديرية إلى: DRT

دائرة الممتلكات والوسائل العامة:و التي بدورها تنقسم إلى :

1-**مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة

[1] وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

2-**مصلحة الوسائل والإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير الإمداد للدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

3-**مصلحة الجرد:**تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود ممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك ألدوله

4-**مصلحه الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط وهو وقايته

5-**مصلحة النشاطات الاجتماعية:**تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال[1]

ب – دائرة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم إلى :

مصلحة تسيير الوظائف: و تهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

مصلحه التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفر كل ما تحتاجه من الناحية الادارية.

ج – **دائرة المالية والمحاسبة:** وتضمن المصالح التالية

-**مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية

– **مصلحه الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي العامة للمؤسسة. **مصلحة المحاسبة** :تهتم بتدقيق و مراجعة المحاسبة.

[1]وثائق المؤسسة الداخلية

مصلحه البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن جو ممكن.

مصلحه التحصيل: نتكفل بعمليه تحصيل ديون الزبائن العالقة

هـ- دائرة التقنية : وتتضمن المصالح التالية:

1-مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

2-مصلحة التطوير: تطوير الشبكات الموجودة

3- مصلحه تهيئه واستغلال الشبكات :تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال .

4- مصلحه تهيئه استغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

5- المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

6- رئيس مشروع أمسان AMSAN : يهتم بتسيير مشروع امسان وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمه الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN[1].

7- وحده الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة و إنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع آليات البصرية والكوابل الهاتفية.

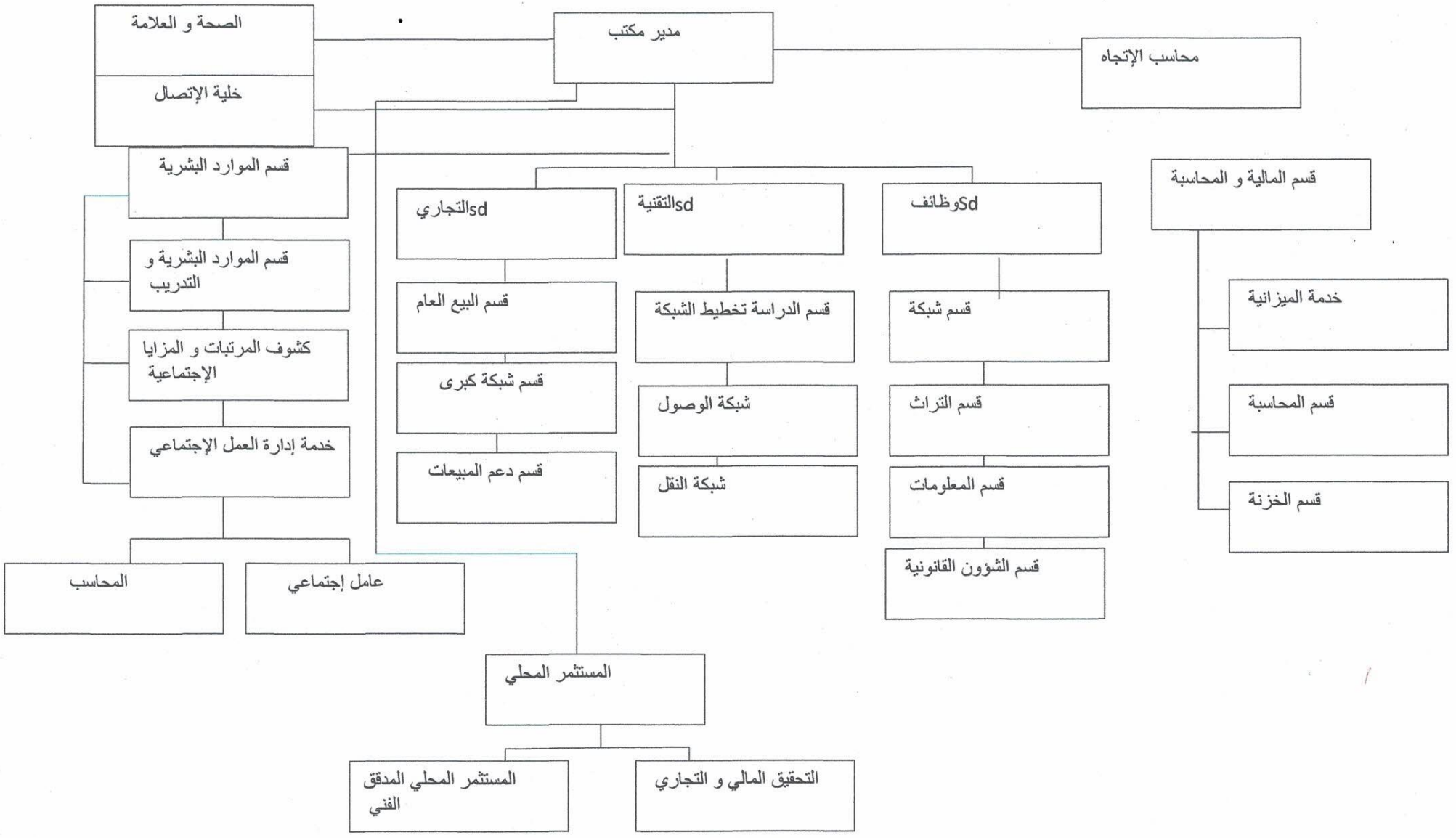
كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

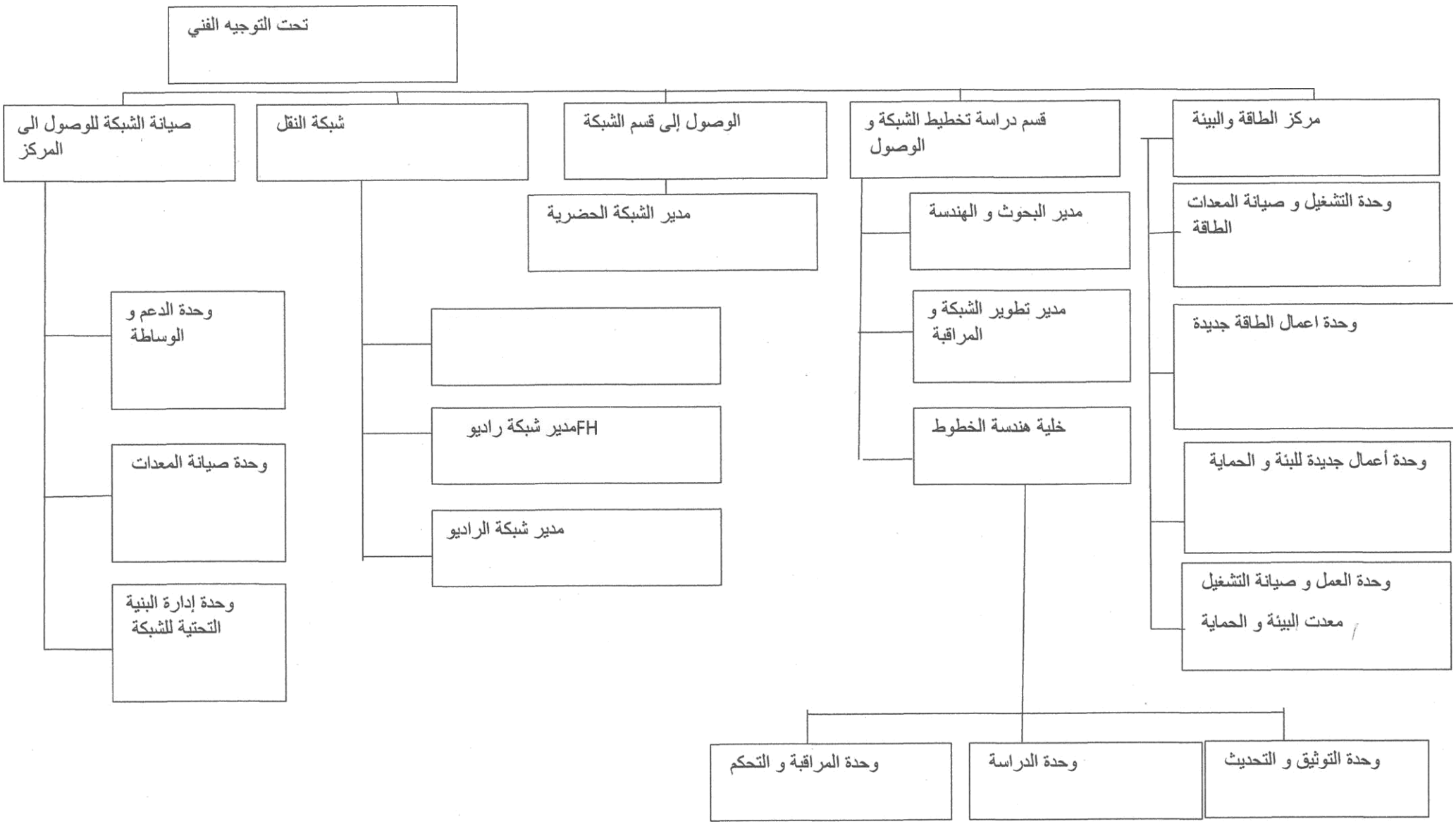
خلية الاتصال والتفتيش ،وخلية الشؤون القانونية من خلال أسمائها بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليوميةللمدير من اجل إظهار الحالة

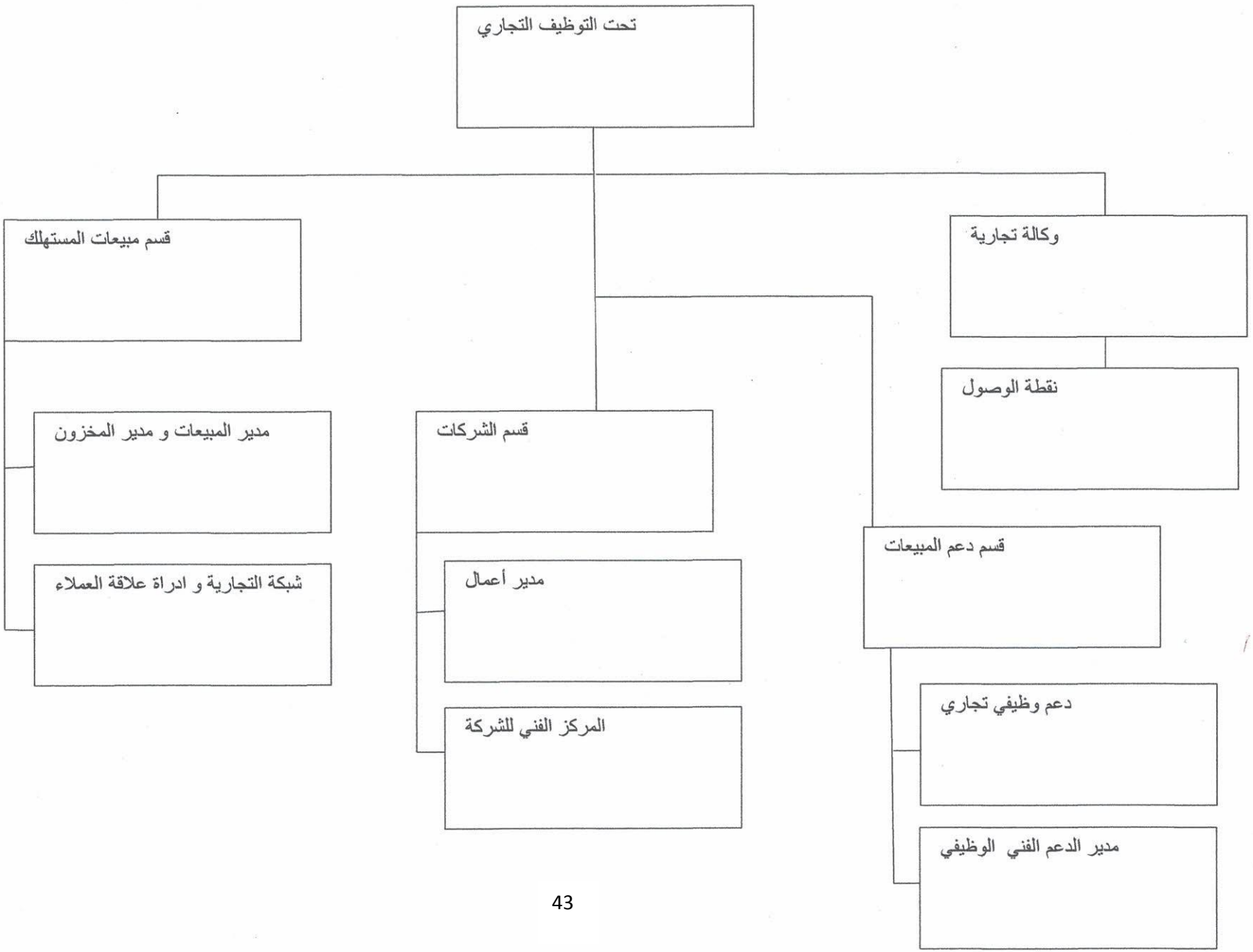
[1] من وثائق المؤسسة الداخلية

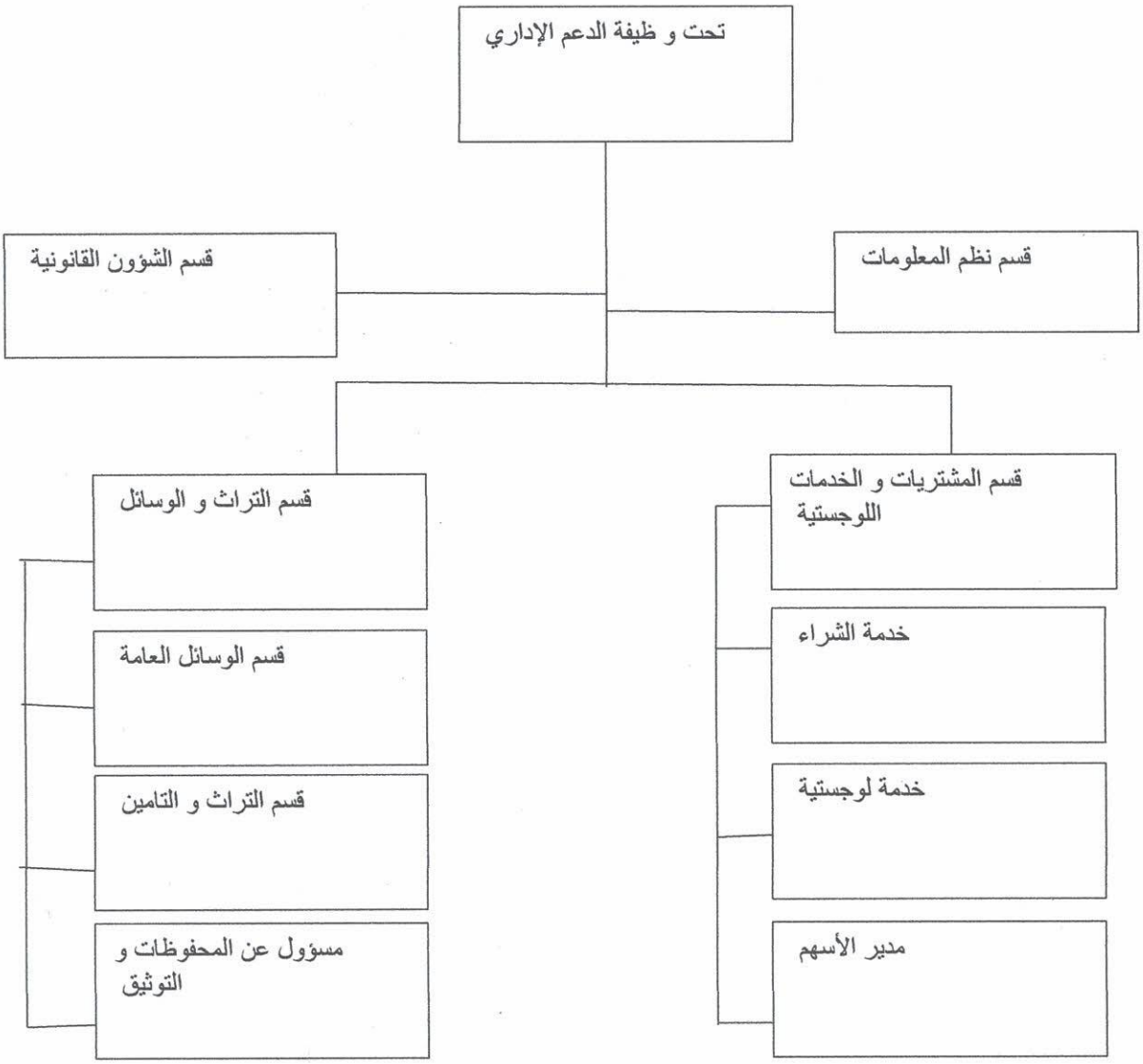
الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير،بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية و التي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني ،وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري .

الهيكل التنظيمي الشكل رقم (2-4) : مؤسسة إتصالات الجزائر




تحت التوجيه الفني
صيانة الشبكة للوصول الى المركز
شبكة النقل
الوصول إلى قسم الشبكة
قسم دراسة تخطيط الشبكة و الوصول
مركز الطاقة والبيئة
مدير الشبكة الحضرية
مدير البحوث و الهندسة
وحدة التشغيل و صيانة المعدات الطاقة
وحدة الدعم و الوساطة
مدير تطوير الشبكة و المراقبة
وحدة اعمال الطاقة جديدة
FHمدير شبكة راديو
خلية هندسة الخطوط
وحدة أعمال جديدة للبئة و الحماية
وحدة صيانة المعدات
مدير شبكة الراديو
وحدة العمل و صيانة التشغيل معدت البيئة و الحماية
وحدة إدارة البنية التحتية للشبكة
وحدة المراقبة و التحكم
وحدة الدراسة
وحدة التوثيق و التحديث


تحت التوظيف التجاري
قسم مبيعات المستهلك
وكالة تجارية
نقطة الوصول
مدير المبيعات و مدير المخزون
قسم الشركات
شبكة التجارية و ادراة علاقة العملاء
مدير أعمال
قسم دعم المبيعات
المركز الفني للشركة
دعم وظيفي تجاري
مدير الدعم الفني الوظيفي


تحت و ظيفة الدعم الإداري
قسم الشؤون القانونية
قسم نظم المعلومات
قسم التراث و الوسائل
قسم الوسائل العامة
قسم التراث و التامين
مسؤول عن المحفوظات و التوثيق
قسم المشتريات و الخدمات اللوجستية
خدمة الشراء
خدمة لوجستية
مدير الأسهم

الفرع الثالث:اهداف ومهام وخدمات المديرية العمليه

تتمثل اهداف ومهام المديرية العملية:

اولا اهداف المديرية العملية بالمدية:

المديرية العملية بصفة عامة والمديرية العملية بصفة خاصة الى تحقيق مجموعه من الاهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- الاستقطاب عدد اكبر من الزبائن.
- ارضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جوده الخدمات والرفع من تنافسيتها.
- تطوير خدمات جديده للعملاء.
- تقديم خدمات المساعده التقنية.
- زياده الخدمات المباعة.

ثانيا مهام المديرية العملياتية بالمدية:

ترتكز مهام المديرية العامة والمديرية العملياتيه بالمدية بصفه خاصه على القيام بالنشاطات التاليه:

- تقديم احسن الخدمات للزبائن من اجل ارضائهم والاجابه على جميع شكاوي الزبائن
- ايصال الانترنت الى كل بيت.
- انشاء شبكه الهاتفيه في المناطق المعزوله غير المتوفره على الهاتف والانترنت
- تقديم خدمات الاتصال التي تبادل الصوت الرسائل المكتوبه المعطيات الرقميه المعلومات السمعيه البصرية.
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبه المعطيات الرقميه المعلومات السمعيه البصرية.

- تحديث شبكه الهاتفية تحديث الكوابل النحاسيه بكوابل الألياف البصرية.

ثالثا خدمات المديرية العملياتيه بالمدية:[28]

من اهم الخدمات التي تعرضها المديرية العمليه لاتصالات بالمدية نجد

- خدمات الهاتف الثابت.
- خدمات الانترنت المرتبطه بالهاتف الثابت عالي تدفق اديزيل.
- خدمات الويسي تمكن هذه الخدمات من الدخول الى شبكه الانترنت اللاسلكي وهي عباره عن حل مبتكر يسمح بتغطيه مناطق حضريه واسعه بتدفق العالم من دون اسلاك.
- بطاقات التعبئه الخاصه بخدمات ويسي
- بطاقه التعبئه بسعر 100 دينار يوم من الانترنت
- بطاقه التعبئه بسعر 500 دينار سبعه ايام من الانترنت
- بطاقه التعبئه بسعر 1000 دينار 30 يوم من الانترنت[29]

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج

[28] مقابلة مع السيدة فايزة رئيسة قسم الموارد البشرية المديرية العملياتية بالمدية يوم 6 /3 / 2022

[29] المرجع نفسه.

الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصولة إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى أهمية التدريب ومساهمته في تطوير أداء الموارد البشرية.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- **الحدود البشرية** : موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- **الحدود العلمية:** وتتمثل فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية، وكذا تنمية أداء الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021، وكان ذلك خلال شهر ماي 2022.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

وتعتبر من أهم العوامل التي ينبغي تحديدها قبل البدء في أي دراسة تعتمد على الاستقصاء، ويتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 32 فردا بصفة عشوائية وتوزيع الاستبانات عليهم، وبعد استرجاعها تحصلنا 28 استبانة وهي الاستبانات القابلة للتحليل.

ثالثا: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: قسم على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتعلق بتدريب الموارد البشرية ويتكون من عشر (10) فقرات.

المحور الثاني: يتعلق بتنمية الموارد البشرية والذي يتكون من سبع (07) فقرات.

المحور الثالث: والذي يتعلق بدور التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية ويتكون من ستة (06) فقرات.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1) : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا على أساليب إحصائية عبر برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وهي كالآتي:

1-اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

2-قياس معامل ثبات الاستبيان.

3-التكرارات والنسب المئوية.

4-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

5-معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.

6-معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.

7-اختبار T ستودنت (one sample T test) للعينة الواحدة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام اختبارات إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

يساعد هذا الاختبار على تحديد الاختبارات التي يجب تطبيقها على بيانات العينة المدروسة. ولمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من ذلك.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) : اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف لبيانات عينة الدراسة.

المتغيرات	قيمة الاختبار K-S	درجة الحرية DDL	مستوى الدلالة P
التدريب	0,373	28	0,152
تنمية الموارد البشرية	0,321	28	0,084
دور التدريب في تنمية الموارد البشرية	0,496	28	0,193

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار كولمجروف–سميرنوف لمتغيرات الدراسة: التدريب، تنمية الموارد البشرية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية، كانت كلها أكبر من 0,05 أي أنها غير دالة إحصائيا، وهذا ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع للاختبارات المعلمية.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان:

لاختبار مدى ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (2–3) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التدريب	10	0,642
2	التنمية الموارد البشرية	7	0,718
3	دور التدريب في تنمية الموارد البشرية	6	0,767
	جميع محاور الاستبيان	23	0,787

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة كانت قيمته أكبر من 60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيان 0,787 وهي

كذلك قيمة أكبر من 60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية وهي تفي بأغراض الدراسة وتقيس ما وضعت لأجله.

ثالثا: الاتساق الداخلي للمحاور

الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان يقصد به مدى ارتباط فقرات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور على حدا مع العبارات التي يتضمنها.

1-الاتساق الداخلي للمحور الأول: التدريب:

الجدول رقم (2-4): الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ينمي التدريب المعارف و مهارات الأفراد	0,603**	0,000
2	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	0,503**	0,006
3	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	0,377*	0,026
4	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	0,490**	0,008
5	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	0,380*	0,018
6	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	0,503**	0,008
7	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	0,455**	0,002
8	يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل	0,612**	0,000
9	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	0,487**	0,009
10	استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية	0,557**	0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: التدريب كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله. كما أنه لن يتم حذف أي عبارة من عبارات المحور.

2-الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (2-5): الاتساق الداخلي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	0,458**	0,002
2	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	0,512**	0,000
3	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	0,477**	0,001
4	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	0,391*	0,036
5	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	0,615**	0,000
6	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)	0,790**	0,000
7	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في الشركة	0,843**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله. بحيث لن يتم حذف أي عبارة من عبارات المحور.

3-الاتساق الداخلي للمحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم : الاتساق الداخلي لعبارات محور دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ينمي شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة	0,731**	0,000
2	تقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم	0,995**	0,000
3	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد	1,000	0,000
4	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء	0,561**	0,000
5	لتحقيق التنمية لابد من الاعتماد على التدريب	0,458**	0,002
6	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	0,722**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله. أي أنه سيتم الحفاظ على جميع عبارات المحور.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

تتمثل البيانات الشخصية المدرجة في استبيان الدراسة في الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، حيث سنعتمد على التكرارات والنسب المئوية في تحليل هذه البيانات.

1-الجنس:

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

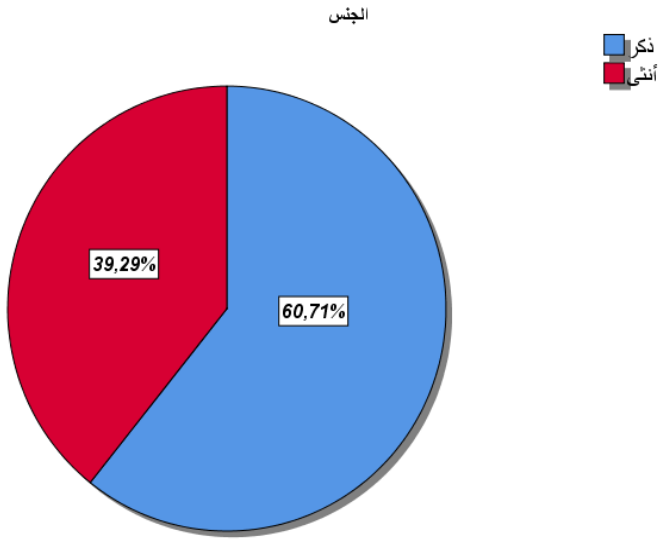
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	%60,7
أنثى	11	%39,3
المجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 60,7% بينما كانت نسبة الإناث هي 39,3%، ويعود هذا التفوق إلى طبيعة النشاط المهني لمؤسسة اتصالات الجزائر والذي يتميز بالمهام الميدانية والعمل لساعات إضافية وهذا ما يتحمله الذكور مقارنة بالإناث.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

2-السن:

يوضح الجدول الموالي توزيع الأفراد حسب فئاتهم العمرية.

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

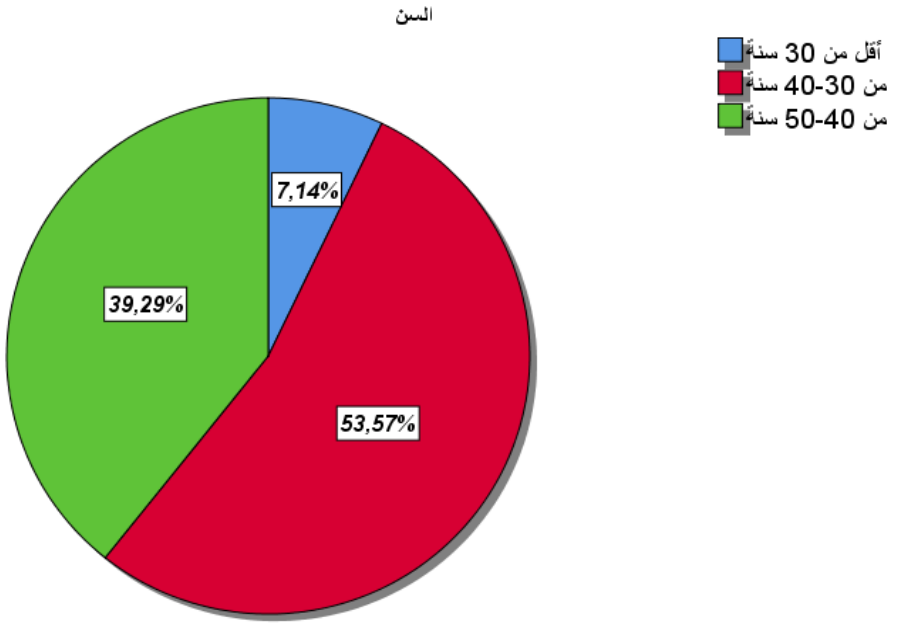
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	%7,1
من 31 إلى 40 سنة	15	%53,6
من 41 إلى 50 سنة	11	%39,3
أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 53,6%، تلتها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 39,3% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في موردها البشري على الأفراد الأكثر رزانة ونضجا في أداء المهام، في حين لم تتجاوز نسبة الأفراد الذين لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة 7,1%، بينما لم يكن هنالك أي تواجد للفئة العمرية التي تفوق 50 سنة بين أفراد العينة.

والشكل التالي يوضح النتائج.

الشكل رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3-المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب اختلاف مستوياتهم التعليمية.

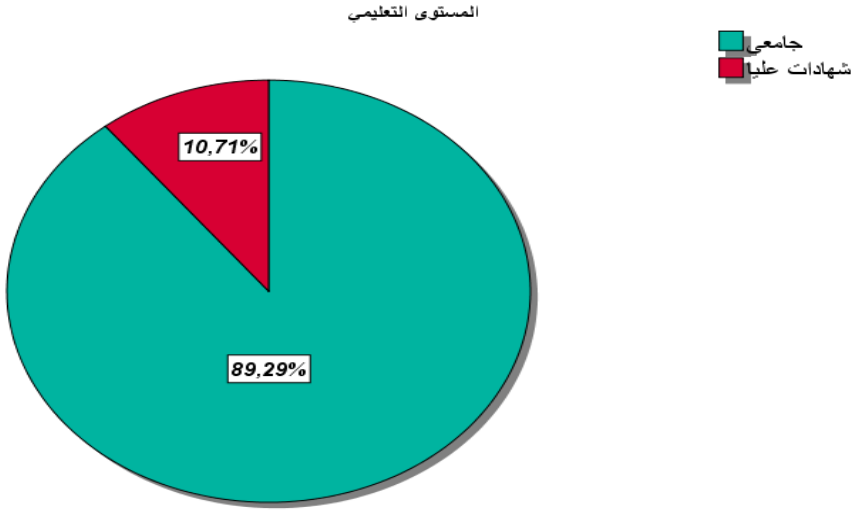
الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	0	0
ثانوي	0	0
جامعي	25	%89,3
شهادات عليا	3	%10,7
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن معظم أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبتهم 89,3% والذين يتوزعون على كافة المستويات الإدارية للمؤسسة، كما بلغت نسبة أصحاب الشهادات العليا 10,7% والذين يتمثلون في المهندسين وأصحاب المناصب العليا في المؤسسة، بينما لم تحتوي عينة الدراسة عن أي فرد من ذوي المستوى الثانوي أو دون ذلك.

الشكل رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4-الخبرة المهنية:

الجدول الموالي يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم المهنية.

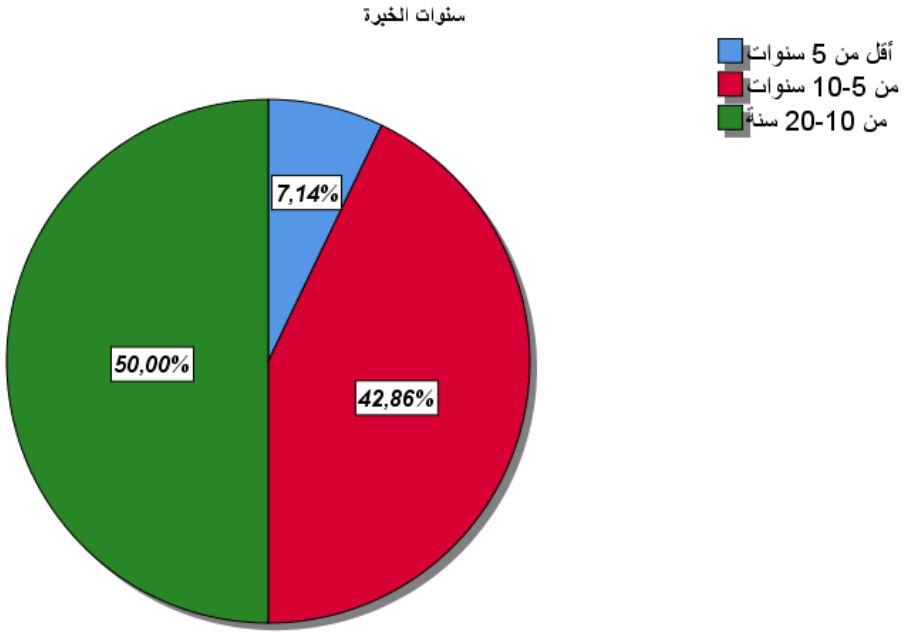
الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	%7,1
من 5 إلى 10 سنوات	12	%42,9
من 10 إلى 20 سنة	14	%50
المجموع	28	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة المهنية الطويلة ويعود ذلك إلى أهمية المجال الذي تعمل فيه مؤسسة اتصالات الجزائر وإلى حساسية ودقة المهام والوظائف التي تندرج ضمن نشاطاتها، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة 50%، ونسبة الأفراد مابين 5 و 10 سنوات 42,9%، بينما كانت نسبة الأفراد الأقل خبرة من 5 سنوات 7,1%. والشكل التالي هو تمثيل بياني لهذا التوزيع.

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان وذلك لقياس درجة الموافقة حول كل محور.

أولا: النتائج المتعلقة بالمحور الأول: التدريب

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بتدريب الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الجدول رقم (2-11) : المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الأول

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد	0	0	0	28	0	4,00	0,000	07	موافق
		0	0	0	%100	0				
02	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	0	0	1	24	3	4,07	0,378	03	موافق
		0	0	%3,6	%85,7	%10,7				

03	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	0	0	1	3	24	4,82	0,476	01	موافق بشدة
		0	0	%3,6	%10,7	%85,7				
04	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	0	0	0	27	1	4,04	0,189	04	موافق
		0	0	0	%96,4	%3,6				
05	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	0	2	25	0	1	3,00	0,471	09	محايد
		0	%7,1	%89,3	0	%3,6				
06	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	0	27	0	1	0	2,07	0,378	10	غير موافق
		0	%96,4	0	%3,6	0				
07	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	0	0	0	28	0	4,00	0,000	06	موافق
		0	0	0	%100	0				

08	يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل	0	0	0	28	0	4,00	0,000	05	موافق
		0	0	0	%100	0				
09	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	0	0	24	4	0	3,14	0,356	08	محايد
		0	0	%85,7	%14,3	0				
10	استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية	0	0	1	24	3	4,07	0,378	02	موافق
		0	0	%3,6	%85,7	%10,7				
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول							3,72		موافق	
الانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول							0,686			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: التدريب محصورة بين (2,07 – 4,82) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,000 – 0,476)، كما نلاحظ أن العبارة 03 والمتمثلة في "يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد " احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 4,82 وانحراف معياري 0,476 وباتجاه الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة، لتليها العبارة 10 والمتمثلة في "استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية" في المرتبة الثانية وباتجاه عام موافق بمتوسط

حسابي قدره 4,07 وبانحراف معياري 0,378، لتتدرج بعدها العبارات 02، 04، 08، 07، و 01 على الترتيب وبنفس الاتجاه العام أي بموافقة ، ثم تأتي بعدها العبارتين 09 و 05 باتجاه محايد، لتحل في الأخير العبارة 06 والمتمثلة في "تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,07 وانحراف معياري 0,378.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول ككل 3,72 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين وهذا يدل أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على وضع برامج تدريبية للرفع من كفاءة مواردها البشرية، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,686 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب كبير في إجابات الأفراد حول العبارات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج أن:

- تعتمد المؤسسة على برامج وتقنيات حديثة تجعل من عملية تدريب للموارد البشرية أكثر سهولة.
- تساعد البرامج التدريبية الموضوعة من طرف المؤسسة على توليد أفكار ومعارف جديدة لدى العاملين.
- تعتبر احتياجات العاملين للتعلم وكذا تبيان مستوياتهم أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى تصميم دورات تدريبية.
- لا تعتمد المؤسسة على نتائج تحليل الأداء للعاملين في عملية وضع البرامج التدريبية.

ثانيا:النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الثاني.

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	0	0	0	28	0	4,00	0,000	05	موافق
		0	0	0	%100	0				
02	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	0	0	0	28	0	4,00	0,000	04	موافق
		0	0	0	%100	0				
03	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	0	0	0	28	0	4,00	0,000	03	موافق
		0	0	0	%100	0				
04	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	0	0	0	22	6	4,21	0,418	02	موافق بشدة
		0	0	0	%78,6	%21,4				

05	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	0	2	0	4	22	4,64	0,826	01	موافق بشدة
		0	%7,1	0	%14,3	%78,6				
06	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)	0	16	3	4	5	2,93	1,215	07	محايد
		0	%75,1	%10,7	%14,3	%17,9				
07	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في الشركة	0	2	21	3	2	3,18	0,670	06	محايد
		0	%7,1	%75	%10,7	%7,1				
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني							3,85			موافق
الانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							0,297			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: تنمية الموارد البشرية محصورة بين (2,93 – 4,64) والانحرافات المعيارية محصورة بين (– 1,215 0,000)، كما نلاحظ أن العبارة 05 والمتمثلة في "تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي

قدره 4,64 وانحراف معياري 0,826 باتجاه الموافقة بشدة من طرف أفراد العينة، لتأتي بعدها العبارة 04 والمتمثلة في "تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية " في المرتبة الثانية أيضا باتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدره 4,21 وبانحراف معياري 0,418، لتليها العبارات 03، 02 و 01 على الترتيب باتجاه موافق من قبل الأفراد، وصولا إلى العبارة رقم 07 والمتمثلة في: "يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في الشركة" والتي جاءت في المركز ما قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره 3,18 وانحراف معياري 0,670 وكانت في اتجاه محايد، في حين كانت العبارة رقم 06 والقائلة: "يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)" في آخر الترتيب العام لعبارات المحور الثاني بمتوسط حسابي 2,93 وبانحراف معياري 1,215 وكانت الآراء حولها بالحياد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني ككل 3,85 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة المستجوبين وهذا يدل أن العنصر البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لديه القابلية للتعلم وكسب المزيد من المعارف والمهارات مما يجعله في حالة تطور مستمر، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,297 وهي قيمة قريبة من الصفر مما يدل على التقارب الكبير في إجابات الأفراد حول العبارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- إن الحرص على تنمية المورد البشري يجعله أكثر جاهزية للتكيف مع التطورات التكنولوجية.
- يساهم التدريب في تطوير المهارات للموارد البشرية والتي تعتبر مكسبا فرديا للعاملين.
- التنمية المستمرة للموارد البشرية تساعد على تحسين جودة العمل.
- يجب على المؤسسة أن تحرص أكثر على تطوير جانب الإبداع والابتكار لدى العاملين، وأن لا تقتصر برامجها التدريبية على جانب المعرفي فقط.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث من الاستبيان والمتعلقة بالدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والاتجاهات العامة للمحور الثالث.

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	ينمي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة	0	0	0	28	0	4,00	0,000	04	موافق
		0	0	0	%100	0				
02	تقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير	0	23	0	5	0	2,36	0,780	05	غير موافق
		0	%82,1	0	%17,9	0				

	اتجاهاتهم								
03	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد	0	33	3	2	0	2,25	0,585	06	غير موافق
		0	%82,1	%10,7	%7,1	0				
04	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء	0	0	0	28	0	4,00	0,000	03	موافق
		0	0	0	%100	0				
05	لتحقيق التنمية لابد من الاعتماد على التدريب	0	0	0	28	0	4,00	0,000	02	موافق
		0	0	0	%100	0				
06	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	0	0	0	0	28	5,00	0,000	01	موافق بشدة
		0	0	0	0	%100				
المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول							3,60			موافق
الانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول							0,224			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية محصورة بين (2,25 – 5,00) ، كما نلاحظ أن العبارة 06 والمتمثلة في "يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 5,00 وبدون أي انحرافات حيث كانت إجابات الأفراد كلها باتجاه الموافقة بشدة، لتأتي بعدها العبارة رقم 05، 04 و 01 بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ 4,00 والانحراف المعياري المقدر بـ 0,000 حيث كانت جميع إجابات الأفراد على هذه العبارات باتجاه الموافقة، لتأتي بعدها العبارة رقم 02: "تقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 2,36 وانحراف معياري 0,780 وباتجاه غير موافق من طرف الأفراد، وفي الأخير نجد العبارة رقم 03 والمتمثلة في: "يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد" والتي تميزت بعدم القبول من طرف أفراد العينة وذلك عند متوسط حسابي قدره 2,25 وبانحراف معياري قدره 0,585.

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث ككل 3,60 وهذا يدل على الموافقة بشكل عام على عبارات هذا المحور من قبل أفراد العينة المستجوبين، أي أن للتدريب أثر إيجابي ودور كبير ومباشر في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,224 وهي قيمة قريبة جدا من الصفر مما يدل على

أن هناك تقارب كبير في إجابات الأفراد حول العبارات المتعلقة بدور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج ما يلي:

- يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- إن تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب يسمح بتحقيق تنمية شاملة لجميع عناصر ومستويات المؤسسة.
- إن حرص المؤسسة على تدريب وتطوير عناصرها البشرية يكسب الأفراد شعورا بالثقة والانتماء وهذا ما يعزز ولائهم للمنظمة.
- إن تقوية العلاقات بين أفراد المنظمة وتطوير اتجاهاتهم لا يتم من خلال برامج التدريب وإنما من خلال عوامل أخرى مثل الاتصال، الرضا الوظيفي...
- البرامج التدريبية الموضوعة من طرف المؤسسة لا تختص بالاستكشاف والإبداع وإنما تقتصر على إيصال المعلومات والأفكار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعدما قمنا بالتحليل الوصفي لبيانات الاستبيان، سنحاول التأكد من صحة فرضيات الدراسة الميدانية ويتم ذلك على النحو التالي:

أولا: اختبار الفرضية الأولى: والتي تتعلق بمفهوم التدريب وأهميته بالنسبة لأفراد العينة، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ستودنت (one sample T test) للعينة الواحدة عند مستوى معنوية 0,05، وفقا لما يلي:

H_0: لا يوجد أثر لمفهوم التدريب وأهميته لدى أفراد عينة الدراسة.

H_1: يوجد أثر لمفهوم التدريب وأهميته لدى أفراد عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-14) : نتائج اختبار one sample T test على المحور الأول: التدريب

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	القرار
التدريب	3,72	55,63	27	0,000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب بلغ 3,72، كما بلغت قيمة t المحسوبة 55,63 وذلك عند مستوى دلالة 0,000، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يدل على أنه يوجد أثر لمفهوم التدريب وأهميته لدى أفراد المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: والتي تتعلق بمستوى تنمية المورد البشري حسب منظور العاملين بالمؤسسة، ويكون ذلك وفق ما يلي:

H_0: لا توجد أهداف لتحسين مستويات الموارد البشرية بالمؤسسة.

H_1: توجد أهداف لتحسين مستويات الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-15) : نتائج اختبار one sample T test على المحور الثاني:

تنمية الموارد البشرية

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	القرار
تنمية الموارد البشرية	3,85	15,16	27	0,000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تنمية الموارد البشرية بلغ 3,85، كما بلغت قيمة t المحسوبة 15,16 وذلك عند مستوى دلالة 0,000، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يدل على وجود برامج تدريبية هادفة للرفع من مستويات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: والتي تتعلق بأثر التدريب ودوره في تحقيق تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وتشير هذه الفرضية إلى:

H_0: لا يوجد أثر لدور التدريب في تحقيق تنمية للموارد البشرية بالمؤسسة.

H_1: يوجد أثر لدور التدريب في تحقيق تنمية للموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم : نتائج اختبار one sample T test على المحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة	القرار
دور التدريب في تنمية الموارد البشرية	3,60	14,22	27	0,000	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بلغ 3,60، كما بلغت قيمة t المحسوبة 14,22 وذلك عند مستوى دلالة 0,000، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني بأن التدريب يلعب دورا مهما في تحقيق مستويات عالية من التنمية البشرية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

خلاصة الفصل:

في هذ الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال هيكلها التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة التي تم توزيعها على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وعند استراجعها قمنا بتعريفها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS ، وقد قمنا باختبارات احصائية لازمة عن اشكالية الدراسة وتحليل مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية وقد توصلنا إلى انها توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة

نجد التدريب من اهم المواضيع في للمؤسسات الجزائرية خاصة في ضل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا التي تؤثر على اهداف استراتيجيات المنظمة في ظل هذه التغيرات تظهر طرق واساليب جديدة مما يؤدي الى حاجة الفرد الى تطوير مهاراته ومعارفه في مجال العمل ومن هنا تظهر الحاجة الى التدريب التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الافراد وتعتبر الموارد البشرية واحد من اهم الركائز الاساسية لتحقيق التنمية الشاملة وقد اصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين ادائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات ايجابية على التنمية البشرية كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والتسيير والذي يعتمد على الكفاءات فلا يمكن لاي مؤسسة تجاهل موضوع التدريب مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها فهو يساهم في تحقيق كفاءة عالية المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع والخدمات التي تقدمها لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين والمنظمة

من خلال الدراسة حاولنا ان يجيب على الاشكالية الرئيسية

ما مدى تاثير التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية ؟

1-نتائج الدراسة : من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية :

يؤثر التدريب على تطوير مهارة و كفاءة الموارد البشرية بشكل كبير مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- للتدريب دور فعال في رفع مستوى أداء الموارد البشرية مما أكد صحة الفرضية الثانية.

- يثمن تطبيق التدريب في الأداء في المؤسسات الجزائرية عن طريق تطوير قدرات الأفراد و إكسابهم الخبرة و الكفاءة .

2-التوصيات :

-ينبغي تبني التدريب في المؤسسات من أجل تحسين أداء الموارد البشرية .

-ينبغي بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس مبادئ التدريب لترسيخ هذا المفهوم .

- الحث على تقديم ملتقيات و منتديات دورية تخص المؤسسات الإقتصادية من أجل توعيتها لأهمية التدريب .

- كل الإقتراحات السابقة قد تكون مفيدة ،لكن المهم هو أنه ينبغي للمؤسسة أن تجعل التدريب من الأولويات من أجل جعلها إستراتيجية في المؤسسة

3- أفاق الدراسة :

في الأخير فإن بحثنا هذا لا يتعدى إلا أن يكون محاولة لإثراء واحد من أهم المواضيع ، و نتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه ، إذ يبقى مجرد محاولة تحتويه حتما مجموعة من النقائص على أن تكون منطلقا للقيام بأبحاث أخرى و في مايلي بعض الدراسات التي تستحق المزيد من البحث نذكر منها :

-أهمية الإفصاح عن التدريب بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية .

-دور التدريب في خلق ميزة تنافسية.

-واقع تبني المؤسسات الجزائرية للتدريب .

- القياس الكمي لأداء التدريب و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر الطبعة الثانية،2012/2011 .

2- أحمد نادر أبوا شيخة ، إدارة الموارد البشرية ،دار لصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.

3- بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العملية نشر و توزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن، .2010

4- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، .2003

5- عريب علي ، قيرة إسماعيل و سلطانية بالقاسم ، تنمية موارد بشرية ، الفجر للنشر و – التوزيع ، الطبعة الاولى 2002.

6- عمار عيشي ، إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.

7- مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار العكيبان للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية ، 2009

8- مجموعة خبراء ، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب ، المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب ، مصر ، .2007

9- محمد عقبة المبيضين و أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

مصطفى أحمد سيد إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

10- هالة مويسي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى ، الأردن 2010

قائمة الرسائل و المذكرات :

1- إيمان بيوض ، سارة لونيس ، أثر التدريب في أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2021/2020 .

2- اسماء قاسي، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012/2011.

3- ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، إقتصاد تسيير المؤسسات كلية علوم التسيير و العلوم الإقتصادية ، جامعة سكيكدة ،2007.

4- بولودان محمد ، عبد الليوة زكريا ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة جيجل 2018/2017 .

5- فضيلة بلالي ، نجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين مذكرة ماجستير، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الوادي الجزائر ، 2018/2017 .

6- محمد الصالح ذبيح ، محمد رضا فلوسية ، أهمية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة على أدائها في ظل إقتصاد المعرفة ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2021/2020 .

7- مصايد كاهنة ، خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير جامعة البويرة ، 2019/2018 .

قائمة المحاضرات والملتقيات والبحوث العلمية :

1- محاضرة إدارة الموارد البشرية لطلبة المرحلة الثانية لقسم إدارة الأعمال ، تدريب العاملين و تطويرهم كلية الإدارة و الإقتصاد سومر العراق .

2- صالح محرز ، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة حالة شركة إسمنت تبسة مجلة الإقتصاد الصناعي تبسة

المقابلات والوثائق:

1- مقابلة مع السيدة فايزة رئيسة قسم الموارد البشرية المديرية العملياتية بالمدية .

2- وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية

القوانين والمراسيم:

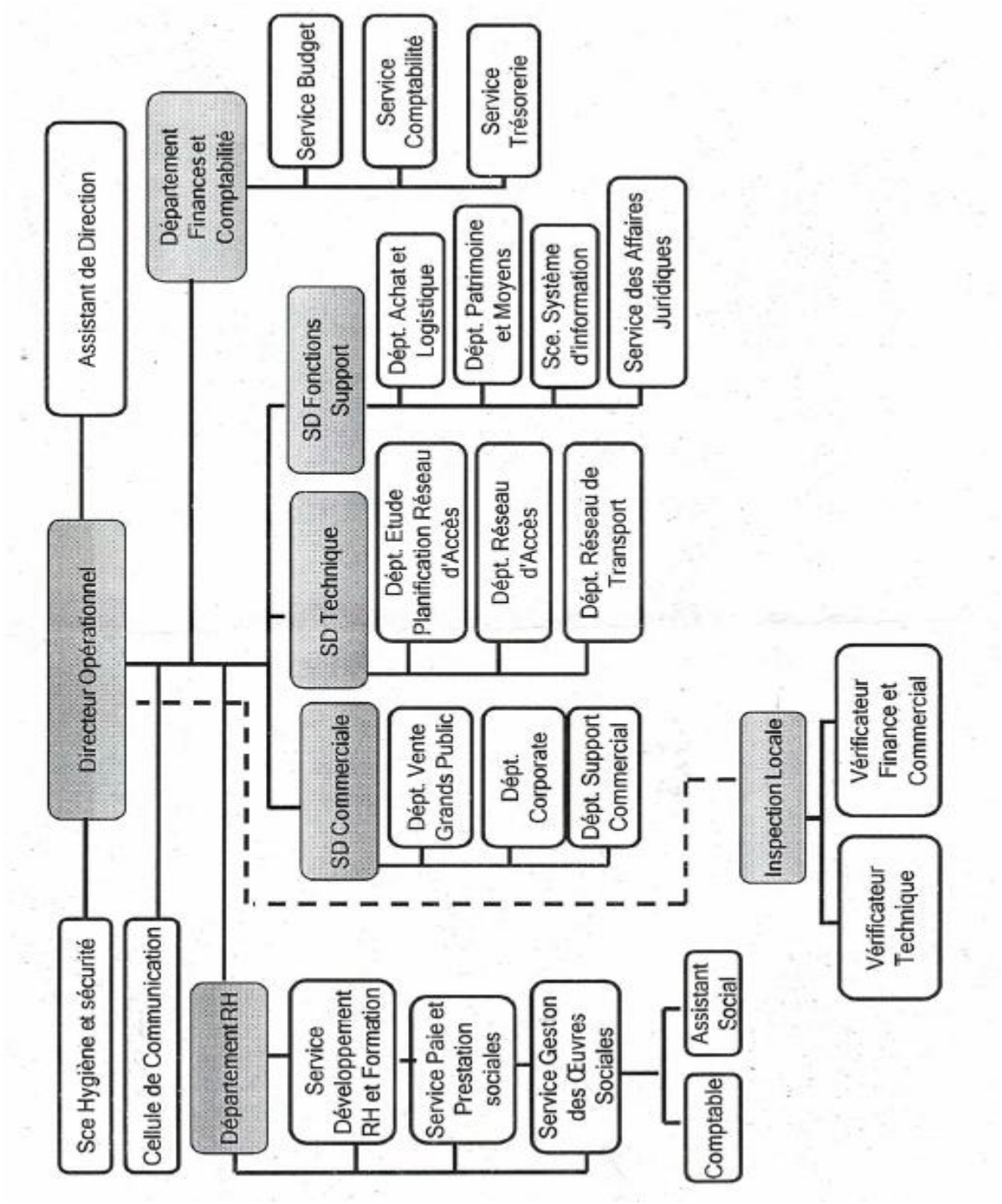
-قانون رقم 2000 _3 المؤرخ في 2000/08/05 المتعلق بالقواعد العامة للبريد و المواصلات السلكية و الاسلكية .

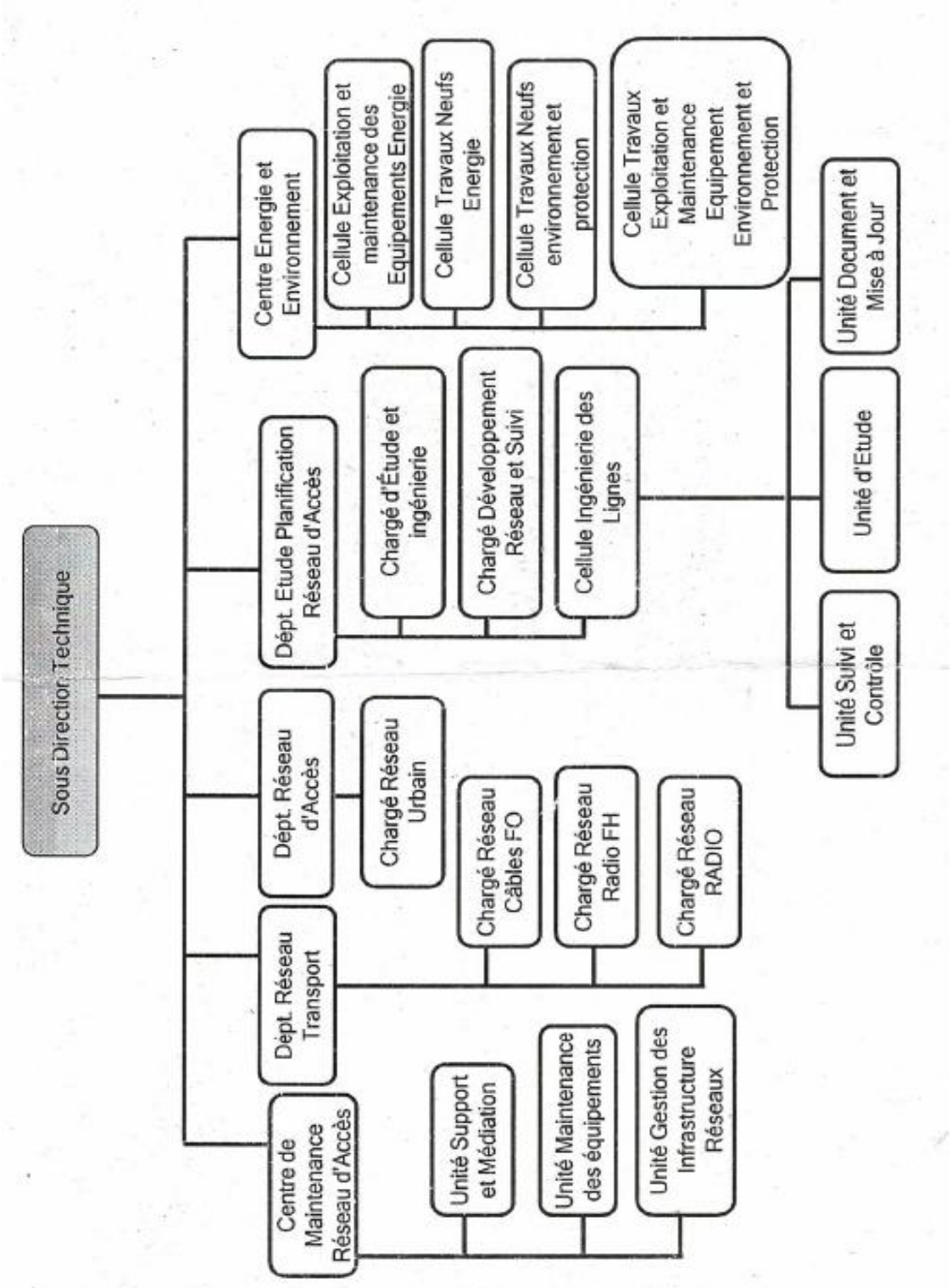
المواقع الالكترونية:

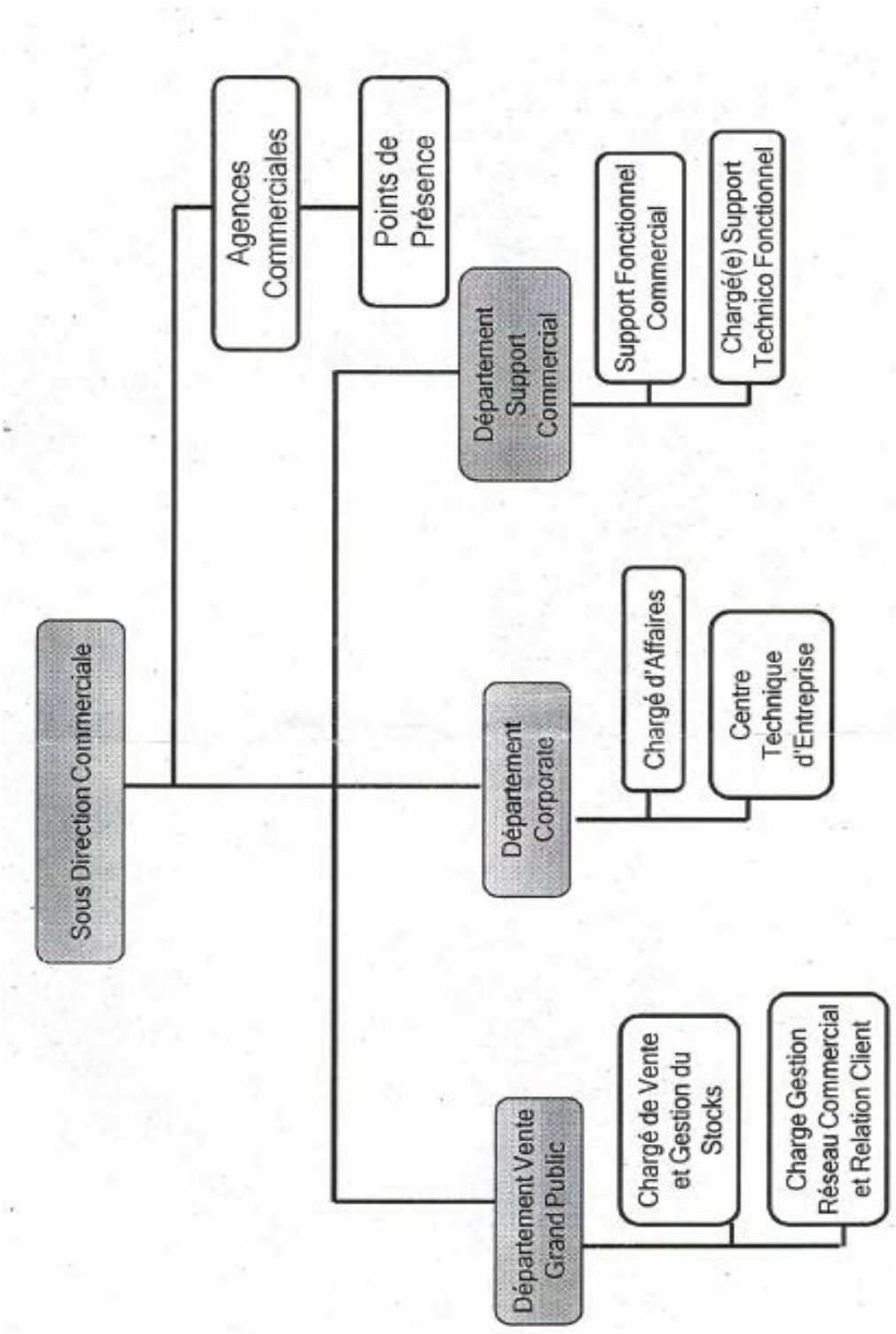
1- https://www .algerietelecom .dz /ar /p21

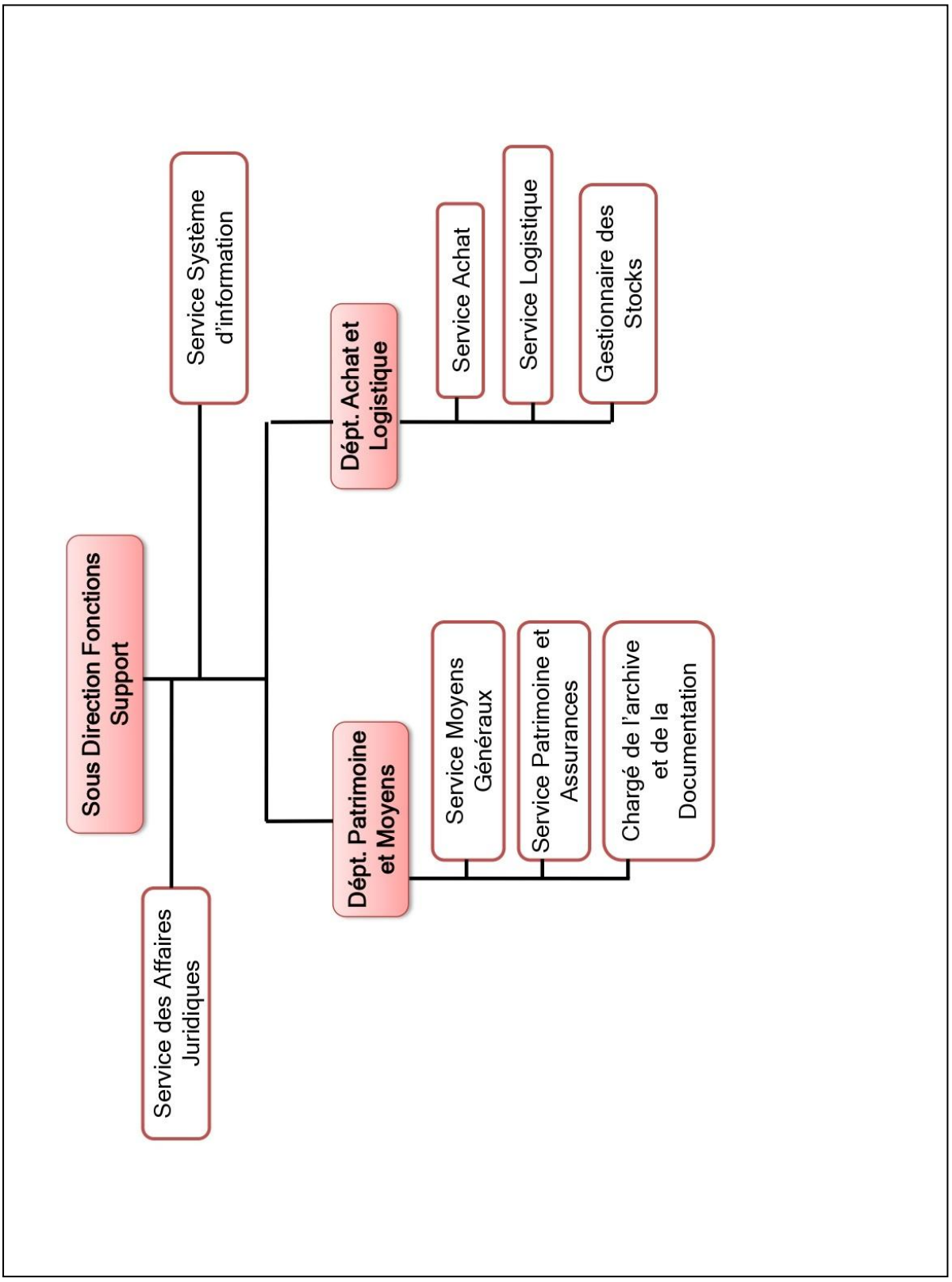
قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –المدية




Sous Direction Technique
Centre Energie et Environnement
Cellule Exploitation et maintenance des Equipements Energie
Cellule Travaux Neufs Energie
Cellule Travaux Neufs environnement et protection
Cellule Travaux Exploitation et Maintenance Equipement Environnement et Protection
Dépt. Etude Planification Réseau d'Accès
Chargé d'Étude et ingénierie
Chargé Développement Réseau et Suivi
Cellule Ingénierie des Lignes
Dépt. Réseau d'Accès
Chargé Réseau Urbain
Dépt. Réseau Transport
Chargé Réseau Câbles FO
Chargé Réseau Radio FH
Chargé Réseau RADIO
Centre de Maintenance Réseau d'Accès
Unité Support et Médiation
Unité Maintenance des équipements
Unité Gestion des Infrastructure Réseaux
Unité Suivi et Contrôle
Unité d'Etude
Unité Document et Mise à Jour


Sous Direction Commerciale
Agences Commerciales
Points de Présence
Département Support Commercial
Support Fonctionnel Commercial
Chargé(e) Support Technico Fonctionnel
Département Corporate
Chargé d'Affaires
Centre Technique d'Entreprise
Département Vente Grand Public
Chargé de Vente et Gestion du Stocks
Charge Gestion Réseau Commercial et Relation Client


Sous Direction Fonctions Support
Service Système d'information
Service des Affaires Juridiques
Dépt. Achat et Logistique
Service Achat
Service Logistique
Gestionnaire des Stocks
Dépt. Patrimoine et Moyens
Service Moyens Généraux
Service Patrimoine et Assurances
Chargé de l'archive et de la Documentation

الملحق رقم 02: الاستبيان:

جامعة يحي فارس بالمدية

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير — السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

إستبيان

أخي، أختي

يسرنا أن نضع في متناولكم هذا الإستبيان الذي صمم من أجل جمع المعلومات الضرورية لإستكمال دراستنا من بين متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان "**دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**".

والتي تهدف إلى التوصل لمعرفة الدور الذي يلعبه التدريب كأداة لتثمين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وبما أنكم عنصر مهم في هذه الدراسة إرتأينا أن نضع هذا الإستبيان بين أيديكم آملين من سيادتكم التفضل بالإجابة عليه بدقة وواقعية، لأن نتائج الدراسة تعتمد بشكل كبير على صحة ودقة إجابتكم، لذا نرجو منكم أن تولوا إهتمامكم به لأن رأيكم ضروري وأساسي لنجاح الدراسة

وللعلم والتنبيه فإن إجابتكم سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.تفضلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الطالبتين:

- عامر منال
- جازية درياسة

الأستاذ المشرف:

محمد الأمين زاهي

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: بيانات شخصية

1)الجنس: – ذكر – أنثى

2)السن :

– أقل من 30 سنة – من 30إلى 40سنة

– من 40إلى 50 سنة – أكثر من 50سنة

3) المستوى التعليمي :

– أقل من ثانوي – ثانوي

– جامعي – شهادات عليا

4) سنوات الخبرة :

أقل من5 سنوات من5 إلى 10سنوات

من 10إلى 20 سنة أكثرمن 20 سنة

المحور الأول: التدريب

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينمي التدريب المعارف ومهارات الأفراد					
2	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع					
3	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد					
4	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة					
5	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء					
6	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية					
7	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك					
8	يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل					
9	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي					
10	استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية					

المحور الثاني: التنمية البشرية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها					
2	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء					
3	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة					
4	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية					
5	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية					
6	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)					
7	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة					

المحور الثالث: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينمي شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة					
2	تقوية العلاقات بين الافراد و تطوير إتجهاتهم					
3	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد					
4	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء					
5	لتحقيق التنمية لابد من الإعتماد على التدريب					
6	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد و هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة					

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج Spss:

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدريب	,373	28	,152	,691	28	,721
التنمية_البشرية	,321	28	,084	,833	28	,429
درو_التدريب	,496	28	,193	,491	28	,147
a. Correction de signification de Lilliefors						

ثبات الاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
,642	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	23

الاتساق الداخلي:

			التدريب
Rho de Spearman	التدريب	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	28
	ينمي التدريب المعارف و مهارات الأفراد	Coefficient de corrélation	,603**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	Coefficient de corrélation	,503**
		Sig. (bilatéral)	,006
		N	28
	يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	Coefficient de corrélation	,377*
		Sig. (bilatéral)	,026
		N	28
	ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	Coefficient de corrélation	,490**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	28
	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	Coefficient de corrélation	,380*
		Sig. (bilatéral)	,018
		N	28
	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	Coefficient de corrélation	,503**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	28
	تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	Coefficient de corrélation	,455**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	28

	يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل	Coefficient de corrélation	,612**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	Coefficient de corrélation	,487**
		Sig. (bilatéral)	,009
		N	28
	استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية	Coefficient de corrélation	,557**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	28
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

			البشرية_التنمية
Rho de Spearman	التنمية_البشرية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	28
	يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	Coefficient de corrélation	,458**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	28
	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	Coefficient de corrélation	,512**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,477**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	28
	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	Coefficient de corrélation	,391*
		Sig. (bilatéral)	,036
		N	28
	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	Coefficient de corrélation	,615**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28

	يساعد على العيش في بيئة صحية) توفير احتياجات العامل(	Coefficient de corrélation	,790**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة	Coefficient de corrélation	,843**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

			دور_التدريب
Rho de Spearman	درو_التدريب	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	28
	ينمي شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة	Coefficient de corrélation	,731**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	تقوية العلاقات بين الافراد و تطوير إتجهاتهم	Coefficient de corrélation	,995**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد	Coefficient de corrélation	1,000**
		Sig. (bilatéral)	.
		N	28
	تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء	Coefficient de corrélation	,561**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
	لتحقيق التنمية لابد من الإعتماد على التدريب	Coefficient de corrélation	,458**
		Sig. (bilatéral)	,002

		N	28
	يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد و هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,722**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	28
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	60,7	60,7	60,7
	أنثى	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	7,1	7,1	7,1
	من 30-40 سنة	15	53,6	53,6	60,7
	من 40-50 سنة	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	25	89,3	89,3	89,3
	شهادات عليا	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	7,1	7,1	7,1
	من 5-10 سنوات	12	42,9	42,9	50,0
	من 10-20 سنة	14	50,0	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

المحور الأول:

ينمي التدريب المعارف و مهارات الأفراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,6	3,6	3,6
	موافق	24	85,7	85,7	89,3

	موافق بشدة	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,6	3,6	3,6
	موافق	3	10,7	10,7	14,3
	موافق بشدة	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	27	96,4	96,4	96,4
	موافق بشدة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,1	7,1	7,1
	محايد	25	89,3	89,3	96,4
	موافق بشدة	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	27	96,4	96,4	96,4
	موافق	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	24	85,7	85,7	85,7
	موافق	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,6	3,6	3,6

	موافق	24	85,7	85,7	89,3
	موافق بشدة	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ينمي التدريب المعارف و مهارات الأفراد	28	4,00	,000
يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	28	4,07	,378
يجدد التدريب المعرفة لدى الأفراد	28	4,82	,476
ترى إن أدائك لوظائفك يتم بسهولة	28	4,04	,189
تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	28	3,00	,471
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	28	2,07	,378
تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك	28	4,00	,000
يضيف البرنامج التدريبي المهارات الإبداعية للعمل	28	4,00	,000
يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي	28	3,14	,356
استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة في العملية التدريبية	28	4,07	,378
N valide (liste)	28		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	28	3,7214	,06862
N valide (liste)	28		

المحور الثاني:

يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

الأداء على للحفاظ البشرية الموارد مهارات تحسين					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	22	78,6	78,6	78,6
	موافق بشدة	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,1	7,1	7,1
	موافق	4	14,3	14,3	21,4
	موافق بشدة	22	78,6	78,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل)					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	57,1	57,1	57,1
	محايد	3	10,7	10,7	67,9
	موافق	4	14,3	14,3	82,1
	موافق بشدة	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	7,1	7,1	7,1
	محايد	21	75,0	75,0	82,1
	موافق	3	10,7	10,7	92,9
	موافق بشدة	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يحسن التدريب الوظائف من حيث مكوناتها	28	4,00	,000
تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء	28	4,00	,000
يهيئ التدريب الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة	28	4,00	,000
تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية	28	4,21	,418
تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية	28	4,64	,826
يساعد على العيش في بيئة صحية) توفير احتياجات العامل(	28	2,93	1,215
يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار و الإبداع لدى الموظفين في الشركة	28	3,18	,670
N valide (liste)	28		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التنمية_البشرية	28	3,8520	,29734
N valide (liste)	28		

المحور الثالث:

ينمي شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

تقوية العلاقات بين الافراد و تطوير إتجهاتهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	23	82,1	82,1	82,1
	موافق	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	23	82,1	82,1	82,1
	محايد	3	10,7	10,7	92,9
	موافق	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

لتحقيق التنمية لابد من الإعتماد على التدريب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	28	100,0	100,0	100,0

يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد و هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	28	100,0	100,0	100,0

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ينمي شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة	28	4,00	,000
تقوية العلاقات بين الافراد و تطوير إتجاهاتهم	28	2,36	,780
يساعد التدريب في توعية الأفراد بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد	28	2,25	,585
تمنح المؤسسة للعمال فرص تدريب من أجل تحسين الأداء	28	4,00	,000

لتحقيق التنمية لابد من الإعتماد على التدريب	28	4,00	,000
يساعد التدريب في تنمية مهارات الأفراد و هذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة	28	5,00	,000
N valide (liste)	28		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التدريب_درو	28	3,6012	,22379
N valide (liste)	28		

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التدريب	28	3,7214	,06862	,01297

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب	55,630	27	,000	,72143	,6948	,7480

الفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنمية_البشرية	28	3,8520	,29734	,05619

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية_التنمية	15,163	27	,000	,85204	,7367	,9673

الفرضية الثالثة:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
درو_التدريب	28	3,6012	,22379	,04229

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
درو_التدريب	14,215	27	,000	,60119	,5144	,6880