جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة: مؤسسة نفطال-مقاطعة المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- قرمزلي عبد الرحمان جيلالي
- سمانة نسيم

تحت إشراف الدكتورة:

- قندوز أمينة

السنة الجامعية: 2018/2017

الشكر والتقدير

الحمد لله كثيراً على جميع نعمه وعطاياه ..الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل وأتمنى أن يكون معيناً لمن هم بعدي..

أخص بالشكر والتقدير والاحترام للدكتورة قندوز أمينة التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث رغم انشغالاتها العديدةوكانت وستكون خير عون..شكراً بقدر عطائك الممدود .شكراً جزيلاً..

كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لكافة أساتذة كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة يحي فارس بالمدية على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة..

أشكر كل طاقم العمل بالجامعة لما وجدناه من حسن معاملة والتعاون...

الشكر موصول للعاملين بمكتبة الجامعة...لكم التحية

الشكر موصول للأساتذة المحكمين للاستبيان...

أتقدم بالشكر لمؤسسة نفطال - مقاطعة المدية- لتعاونهم الجميل وتقديمهم المعلومات بكل أريحية..

الشكر للزملاء والزميلات بقدر مساهمتكم الرائعة وتشجيعكم المستمر ..لكم التحية

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع...

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا وإليه المصير.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿ وقضى ربّك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ﴾

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

اللذان سهرا من أجلي الليالي وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغاي

إخوتي حفظهم الله

كل أفراد عائلتي

جميع الأساتذة الذين درّسوني أو عرفتهم

كل أصدقائي وصديقاتي وأحبابي

وإلى كل طالب علم وكل مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز

الملخص

تتناول هذه الدراسة التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول التدريب الفعال وواقعه في مؤسسة نفطال –مقاطعة المدية – من وجهة نظر العمال، وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على فعالية مستوى التدريب في هذه المؤسسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة.

حيث استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات من الاستبانة وتحليلها إحصائيا بواسطة spss v16.

وكان من أهم نتائج الدراسة هو وجود أثر دال معنويا بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق نجاحها من خلال مواردها البشرية التي تقوم عليها، وعليه فإنها تخضع إلى تدريبهم في المجال المهني وجعلهم أكثر استعدادا لأداء المهام الموكلة إليهم بكل إتقان، من خلال الأبعاد الثلاثة المتمثلة في دور التدريب في المؤسسة، فعالية نظام التدريب في المؤسسة، تقييم مراحل التدريب، تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس،الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، وفي الأخير أوصت الدراسة بمضاعفة الجهود في الاستثمار في تدريب العمال من قبل المؤسسة محل الدراسة لما له من دور فعال في بقاءها واستمراريتها، وحرصها عليه نظرا لأنه يكتسي أهمية كبيرة من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات.

الكلمات المفتاحية: تدريب– فعالية – تقييم .

Summary :

This study focuses on effective training and its reality within the economic establishment. However, the problematic of this study rests on a panoply of questions tackling the effective training and its reality in the establishment of NEFTAL - MEDEA - And this from the point of view of the personnel. The objectives of this study are to define the effectiveness of the level of training in this institution through a data collection using a form containing some questions about the variables of the study. Which is based on a descriptive approach that aims to be done by a field survey in order to collect data resolution as well as its statistical analysis via the SPSS V16. Among the most relevant findings of the study, we noted the omnipresence of some effects that reflect the benevolence of the institution in order to achieve its objectives and its success and this is highlighted by its human resources . As a result, the school provides them with training in the professional field to make them more motivated and determined in the performance of the tasks they have been assigned, and this with mastery and great knowledge in the field, and through three dimensions represented in the role of training at the level of the institution, the effectiveness of the training system in the institution, the evaluation of the stages of training, the consideration of personal variables such as, sex, the age group, the social situation and the level of education. Finally, the study strongly recommends to double efforts as well as to invest in the training of the employees and this being taken care by the establishment where this study took place, all this to ensure its continuation and its survival because it is of great importance in the development of knowledge, the development of skills and the exploitation of energy in due form.

Keywords: training, effectiveness, evaluation .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	III
فهرس الأشكال	IV
فهرس الملاحق	V
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	1
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التدريب	3
المطلب الأول: مفهوم التدريب	3
المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه	6
المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه	9
المطلب الرابع: أساليب التدريب	12
المبحث الثاني : فعالية نظام التدريب في المؤسسة	14
المطلب الأول: متطلبات التدريب الفعال	14
المطلب الثاني: شروط التدريب الفعال	15
المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتحقيق التدريب الفعال	16
المطلب الرابع: مسؤولية التدريب	18
المبحث الثالث: مراحل التدريب الفعال	20
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	20
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي	24
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي	31
المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي	35

خلاصة	41
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	42
تمهيد	43
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال	44
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطور نظامها	44
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة نفطال – مقاطعة المدية –	47
المطلب الثالث: الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال ومهامها وأهدافها	48
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية	50
المطلب الخامس: تكلفة و أنواع التدريب	54
المبحث الثاني : منهجية الدراسة	57
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	57
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	58
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	60
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	65
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	65
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	69
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	72
خلاصة	81
الخاتمة	83
المراجع	87
الملاحق	92

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المجالات الأساسية لمسئولي التنمية والتدريب	19
(1-2)	ميزانية برنامج التدريب	28
(1-3)	إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	37
(2-1)	تكلفة الدورات التدريبية في مؤسسة نفطال	54
(2-2)	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	57
(2-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	58
(2-4)	قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	59
(2-5)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	60
(2-6)	اختبار التوزيع الطبيعي	60
(2-7)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	61
(2-8)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور دور التدريب في المؤسسة.	62
(2-9)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور نظام التدريب في المؤسسة	63
(2-10)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تقييم مراحل التدريب	64
(2-11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	65
(2-12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	66
(2-13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	67
(2-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	68
(2-15)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور دور التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية	69
(2-16)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة	70
(2-17)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تقييم مراحل	71

	التدريب	
(2-18)	المؤشرات الإحصائية لوصف محور دور التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية	72
(2-19)	المؤشرات الإحصائية لوصف محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة.	73
(2-20)	المؤشرات الإحصائية لوصف محور تقييم مراحل التدريب في المؤسسة.	74
(2-21)	نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف	75
(2-22)	نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر	77
(2-23)	نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	78
(2-24)	نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	79

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	30
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة المدية	53
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	65
(3-2)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	66
(4-2)	تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	67
(5-2)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	68

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(2-1)	استمارة الاستبيان	93
(2-2)	نتائج برنامج spss	96
(2-3)	الاستبيانات المحمكة من طرف الأساتذة	104

مقدمة

يعد موضوع التدريب الفعال للمورد البشري من المواضيع المهمة لأي مؤسسة حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المؤسسة وخاصة عندما يتمتع بقدرات مهارية ومعرفية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على المورد البشري وهو ضروري للمحافظة على طريقة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل. والمؤسسات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المؤسسة إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب والمتغيرات البيئية.

إن الاستثمار في المورد البشري أصبح عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وسط محيط متغير. فمع اشتداد المنافسة وظهور الثورة التكنولوجية والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية، الاتصالات والمعلوماتية، والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف، ازداد اهتمام المؤسسات بنشاط التدريب وزاد يقينها بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها. وبذلك أصبح التدريب نظاما شاملا يشمل كل الأفراد.

وتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال، وزيادة المعرفة، وتحسين مهارات العمال فقد حرصت إدارة المؤسسة على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب، حيث أثبتت أغلب الدراسات بأن أغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

أولا: الإشكالية الرئيسية

انطلاقا ملم سبق تم صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

- ما واقع التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية؟

ثانيا:الأسئلة الفرعية

ومن الإشكالية الرئيسية تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يعتبر التدريب من أولويات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال ؟
- هل للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال ؟

- كيف يمكن تقييم مراحل تدريب الأفراد في مؤسسة نفطال ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية (الصنف، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) ؟

ثالثا :فرضيات الدراسة

- لا يعتبر التدريب من أولويات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.
- ليس للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال.
- تعتبر مراحل التدريب فعالة ومهمة بالنسبة للموظفين في مؤسسة نفطال.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية عند مستوى الدلالة 0.05.

رابعا :أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لمعرفة ما يلي:

- تحليل العملية التدريبية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها.
- دراسة فعالية العملية التدريبية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى.
- اتخاذ ما يلزم من حلول وخطوات لمواكبة تغيرات المحيط الخارجي.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة.

خامسا :أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحيتين: النظرية والتطبيقية العلمية، فأهمية الدراسة من الناحية النظرية تتجلى في التعرف على العلاقة التي تربط التدريب بالأهداف المنشودة وبالتالي إفادة الباحثين في مواضيع التطوير والكفاءة والفعالية. أما فيما يتعلق بالناحية التطبيقية فترجع أهمية الدراسة إلى مساعدة المسيرين في التعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حاليا والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

سادسا :أسباب الدراسة

- الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعنى بها التدريب في السنوات الأخيرة.

- قناعتي بأهمية العنصر البشري في المؤسسة وإعطائه الفرصة للتميز ولا يكون ذلك إلا برفع كفاءته ومهاراته من خلال البرامج التدريبية التي تساهم في تطويره.
- التعرف على آراء وانطباعات عمال مؤسسة نفطال والسعي لمعرفة النتائج التي يتركها التدريب في العاملين حول موضوع واقع التدريب الفعال في المؤسسة الاقتصادية.

سابعا:حدود الدراسة

تمحور موضوع الدراسة حول التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، حيث تمثلت الحدود الزمنية والمكانية، والبشرية في ما يلي:

- الحدود الزمنية :امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2017/11/24 إلى 2018/05/10.
- الحدود المكانية :تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفطال بمدينة المدية.

ثامنا :هيكل الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الإطار النظري للدراسة المتعلق بالتدريب الفعال في المؤسسة الاقتصادية إلى مفاهيم حول التدريب، أهميته، مبادئه، أنواعه، وكذا أساليبه، وكذلك لمختلف المتطلبات والشروط والدعامات الأساسية لتحقيقه ، وكذا مسئوليته، وهذا في المبحث الأول والثاني، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى مراحل التدريب الفعال، بتحديد احتياجاته التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية ، وتنفيذها، وتقييمها.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية واندرج تحت عنوان تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث حيث تم التعرف فيه على مدى فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من طرف أفراد العينة الممثلة لعمال مؤسسة نفطال بمدينة المدية، وذلك من خلال توزيع استمارة قدمت إليهم، ثم تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spssv 16 واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات والاقتراحات.

تاسعا :الدراسات السابقة

بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من الكتب والمجلات والملتقيات، هناك دراسات سبقتنا في الموضوع المدروس، ولهذا حاولنا تقديمها للاستفادة منها:

1-دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة لمركب تكرير البترول – سكيكدة – ، مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة ساعد قرمش زهرة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة لسنة2006 /2007، قامت الطالبة بطرح الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في منظمتنا؟ و على ضوء دراسة هذه الإشكالية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

– الهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف عام، تنمية معارف الأفراد و تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم من أجل رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها.

– يجب أن يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية.

– إن المركب يولي اهتماما كبيرا لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية إلا أنه لم يتمكن من تغطية كافة المواضيع التدريبية بمعنى لم تغطي الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى العاملين بالمركب.

– ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية.

–عمليتي المتابعة والتقييم تتصف بأنها شكلية فقط ومجرد إجراءات واجب إتمامها لإنهاء العملية التدريبية، الأمر الذي لا يسمح بالتأكد من مقدار المعارف والمهارات والقدرات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية.

2– أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث أحمد بن بشير بن محمد المدني، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين لسنة 2009 ، يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة الذي توصل إلى النتائج التالية:

– تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.

– عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة.

– قصر الدورة التدريبية من الناحية الزمنية.

– لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.

– لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل.

– عدم تطبيق الدورات التدريبية في أرض الواقع في العمل، وعدم الاستفادة من المهارات التي تلقاها المتدرب أثناء التدريب.

3– أهمية تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة قنطاس عبلة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة، سنة2011 –2012، إذ أن هذه الطالبة قامت بدراسة الإشكالية التالية : ما أهمية تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية ؟ في ضوء هذه الدراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

– لا توفر المؤسسة المينائية تغذية عكسية للأفراد العاملين تعلمهم بنتيجة تقييمهم.

– إن معايير التقييم التي يقيم على أساسها العاملين لا تقيس فعلا أداءهم فهي لا تمس جميع جوانب الأداء المطلوب توفرها في كل وظيفة.

– إن نظام التنقيط المطبق حاليا لا يحقق أي رضا وظيفي للعاملين.

– إن المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة من خلال التدريب ساعدت العمال على تحسين مستوى أدائهم بدرجة أولى، وتقليص مشاكلهم في العمل.

4- **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، قريشي محمد صالح ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجرف والرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005 ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في مؤسساتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

–تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية، على الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

–حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لانجاز المهام حيث يتبين من متوسط أراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.

–عدم الرضا عن التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.

5- **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير من إعداد الطالب هروم عز الدين، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن التدريب أمر ضروري وليس عملية اختيارية ويعد استثمار حقيقي في رأس المال البشري يجب تزويده بالمعارف والمهارات، يحتل التدريب مكانة هامة وحساسة في المؤسسة ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، يهدف التدريب إلى تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وكذا تعديل اتجاهاتهم، تعد برامج التدريب في المؤسسة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو الحد من نتائجها، يشمل تقييم الأداء عدة جوانب هي رد الفعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة.

6- **دور التدريب في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير من إعداد الطالب بوجعادة إلياس، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها هي أن التدريب هو اكتساب المهارات المعارف وذلك من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة وذلك يجعل العامل أكثر فعالية وأكثر استيعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء وأخيرا الهدف من وراء التدريب هو هدف عام يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم ليصبح الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءاتهم.

7- أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة أحمد زياد غانم، 2010،
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس، كما تهدف أيضا إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل أثر التدريب، وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية، ونوعية جودة الخدمات، وروح الانتماء، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتكوين أداة الدراسة تتكون من (35) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) فردا، وبعد عملية تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ،أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أسئلتها وعلى سؤال الدراسة الرئيس وهو :ما هو أثر التدريب على أداء العاملين في الشركات الخاصة، كما أشارت أيضا ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من جهة وأداء العاملين، والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها ونوعية وجودة الخدمات المقدمة، وروح الانتماء كمتغيرات تابعة.

8- مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، دراسة وسيم إسماعيل الهابيل وشعبان محمد أبو عرب وعماد جمعة أبو ستة، 2011، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف والتطلعات لكل من شركات التأمين. وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (50) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين وشركة التأمين الوطنية وشركة المجموعة الأهلية للتأمين وشركة الملتزم للتأمين والاستثمار. وتم تصميم استبيان لجمع المعلومات كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع للكشف عن فحوى العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة المعالم. وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها عن ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

عاشرا: مميزات الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تتناول واقع التدريب الفعال في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم الاعتماد على أبعاد التدريب الفعال المتمثلة في "دور التدريب في المؤسسة، فعالية نظام التدريب في المؤسسة ، تقييم مراحل التدريب"، وذلك بناءا على أهداف الدراسة، على عكس الدراسات السابقة نجدها تناولت موضوع التدريب من خلال البحث لدوره في تحسين أداء الموارد البشرية، أو أثره على الأداء في المؤسسات العامة، أو دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، أو تطويرها، إلى جانب ذلك فإن هذه الدراسة ستطبق على مؤسسة نفطال وهي مؤسسة عمومية، وفي حدود علم الباحثتان لا توجد أي دراسة تناولت هذا الجانب وهو التدريب الفعال وواقعه في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالأبعاد المذكورة سابقا.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

لقد أصبح للتدريب أهمية واحتل الصدارة في أولويات المؤسسات الحديثة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على تحديد فعالية التدريب وكيفية القيام به مبتدئين بتقديم مجموعة من التعاريف للتدريب وتبيان العناصر المشتركة بينها ثم محاولة اقتراح تعريف يكون أكثر قبولا نلتزم به في دراستنا هذه. بعد تعريف التدريب والتفريق بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المشابهة نتطرق إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها جراء عملية التدريب وكذا الخطوات التي تتبعها في ذلك والتي تتمثل بصفة خاصة في جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيرا تقييم البرامج التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يشكل التدريب في المؤسسة أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكيتها، ويعد وسيلة فعالة بإمكان المؤسسة استخدامها من أجل تجديد حيويتها واستمرار عملها والمحافظة على كفاءتها، حيث يرى المسيرون بأن المؤسسة التي لا تهتم بتدريب الأفراد العاملين عبارة عن مؤسسة تحتضر، وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب من خلال تقديم مختلف التعريفات التي تعرضت لهذا المفهوم وكذا المفاهيم المشابهة له وكذلك إبراز أهميته أهدافه مبادئه وأنواعه دون أن ننسى مختلف الأساليب التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تناول الباحثون تعريفات متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية وفي هذا الإطار سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات المختلفة فيما يخص التدريب وسنحاول فيما يلي ذكر البعض منها:

عرف التدريب على أنه" :النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما." [1]

التدريب" عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد."[2]

وعرف التدريب على أنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه من قبل التدريب." [3]

ويعرف التدريب أيضا أنه:"إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".[4]

كما عرف التدريب أيضا على أنه: "عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة." [5]

ويرى البعض أن التدريب هو: "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".[6]

---

[1] نوري منير، كورتل فريد، **إدارة الموارد البشرية**، ط .1 عمان: مكتبة المجتمع العربي،2001، ص232.

[2] حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية**، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2002، ص123.

[3] نوري منير، كورتل فريد، **مرجع سبق ذكره**، ص232.

[4] بن عنتر عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار اليازوري العلمية،2010، ص88.

[5] Bernard, M.,Daniel,C. **Gestion des ressources humainnes** : **pilotage sociale et performance** , 6éme ed, Paris : (2005) Dunod, P 91.

[6] مصطفى أحمد سيد، **إدارة الموارد البشرية :الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مصر، بدون دار نشر، 2004، ص225.

يعرف التدريب كذلك على أنه:"تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المؤسسات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية ". [1]

كما يرى البعض الآخر أن التدريب هو:"عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية ". [2]

كما يعرف التدريب على أنه:"الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار اللازمة لمزاولة العمل والقدرة على استخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال ". [3]

و من خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- التدريب نشاط إنساني .
- التدريب نشاط مستمر لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية .
- التعلم هو أساس التدريب .
- التدريب نشاط منظم، مخطط له و موجه إلى الأفراد.
- التدريب نشاط محوره إحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد و اتجاهاتهم في مجال العمل.
- يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والاتجاهات لرفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم.

بعد استعراض مجموعة مختلفة من التعريفات للتدريب وتحديد النقاط الرئيسية في هذه التعريفات ومحاولة تقديم تعريفا يضم جميع النقاط الرئيسية نحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب وهذه المصطلحات هي: [4]

1 - **التعليم**: يقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته. من الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب و التعليم من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا و يتم داخل المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل .من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في أجل قصير، بينما التعليم يتحقق في أجل طويل .ومن وجهة النظر الوظيفية، عادة ما يتزامن التدريب

[1] نايل طو عمي، **دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء :دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج36، ع 97 ، 2013، ص160.

[2] زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، ط3، الأردن، مجدلاوي، 1998، ص156.

[3] الوطيفي، كامل بشير،" **تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين**"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل .مج،14ع6 ، 2006، ص194.

[4] بلقاسم سلاطنية، على غربي، إسماعيل قيرة ،**تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2001 ، ص108 .

والتعليم من حيث يتم البدء بتعريف الفرد الجوانب الوظيفية وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى ،ثم بعد ذلك تتم تنمية مهارات وقدرات الفرد من خلال التدريب لضمان حسن أدائه للعمل. [1]

2 - **التنمية:** تعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية. [2]

و على الرغم من تشابه التدريب والتنمية من حيث الوسائل المستخدمة في التعليم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، أما تنمية العاملين، فتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم. [3]

فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي أن العملية تركز على الأعداد المستقبلي للفرد.

هناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا. [4]

- **دواعي ومسببات القيام بالعملية التدريبية:**

بغض النظر عما نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن وتأتي هذه التغيرات وفق مسببات عديدة مرها: [5]

- التطورات التقنية والتكنولوجية.
- تغير أنظمة وإجراءات العمل.
- القوانين والتشريعات الجديدة.
- التغيرات البيئية وكذا تغيرات حاجات الزبائن.
- ظهور مواد إنتاجية جديدة.

[1] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر،2003 ،ص333.

[2] إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية(من منظور استراتيجي)**، دار النهضة العربية، لبنان،ط1 ،2002، ص236.

[3] جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص333 .

[4] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر، الأردن،2003 ،ص224.

[5] مخلوفي عبد السلام، بن زيان روشام، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، **مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** (9، 10مارس)، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه

أولا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحله ا وهي: [1]

1 -**الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح ا لمؤسسة.

2 -**المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3 -**الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

4 -**الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية(القيم، الاتجاهات، المعارف وا لمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في ا لمؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

5 -**الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

6 -**التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

7 -**المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

8 -**مواكبة التطور:** وذلك بأن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

9 -**توفير القيادة والإشراف:** من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل. [2]

10 - **ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه.[3]

---

[1] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **التدريب الفعال**، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص304-305.

[2] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص162.

[3] عبد الغفار حنفي حسين فزار، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، بدون دار نشر، الإسكندرية، 1996، ص582.

11 - **توافق محتوى برنامج التدريب:** يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى عدم انخفاض عملية التعلم.[1]

ثانيا: أنواع التدريب

يجب على أي مؤسسة تحديد سياستها أو فلسفتها في التدريب هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب التركيز عليها وتستبعد الأنواع الأخرى، فهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المؤسسة وتقسم إلى ما يلي : [2]

1 - **تدريب حسب مرحلة التوظيف:**

- **تدريب الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات تساعده في عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتحوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها مثلا: الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن العمل وتهيئتهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- **التدريب أثناء العمل:** تميل المؤسسات في بعض الأحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع آخر فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، والذي يزيد أهمية هذا النوع هو أن الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل أو خبرته الماضية، وإنما عليه تلقي تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** قد تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة وعلى سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر بأعمال المشتريات والمبيعات والحسابات والأجور، حينئذ يحتاج العاملين بهذه المجالات لمعارف ومهارات جديدة بحيث تمكنها من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.
- **التدريب بغرض الترقية والنقل إلى مكان عمل آخر:** يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه، ومثل هذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور الأمر عندما تكون للمؤسسة رغبة في

[1] راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص177.

[2] الشكر بطرس، لطيف لؤي،" **دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين** "، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ع 71 ، ص60-62.

ترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف أي ترقيته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المؤسسات المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها.

2 - التدريب حسب نوع الأعمال: ويمكن تمييز الأنواع التالية:[1]

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية أو الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وتقوم بعض المؤسسات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين للحصول على شهادة فنية.
- **التدريب الإداري:** يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية.
- **التدريب التخصصي:** و يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف المهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3 - التدريب حسب المكان: ويمكن تمييز الأنواع التالية:[2]

- **التدريب داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها التدريبية داخل المؤسسة نفسها، سواء كان بواسطة مدربين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة بذلك ومن ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، وعن طريق هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، كما يمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع العمل وبالتالي ضرورة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز العمل وواقعه.
- **التدريب خارج المؤسسة:** بعض المؤسسات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المؤسسة، و يمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية كما يلي:
  - شركات التدريب الخاصة: على أي مؤسسة ترغب بالتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات للتدريب ضمان جدية التدريب فيها.

---

[1] الشكر بطرس، لطيف، لؤي، **مرجع سبق ذكره**، ص61-62.

[2] حاج عيسى سيد أحمد، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3 ، كلية العموم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص101.

- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك عن طريق مؤسسات الخدمة المدنية وهي برامج تركز على رفع المهارات والخبرات في مجالات تهتم بها الدولة.

المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه

أولا: أهمية التدريب:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. وتبرز أهميته من خلال المزايا التي يقدمها لكل من المؤسسة والعاملين وكذا أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

1 - أهمية التدريب للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب للمؤسسة في: [1]

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التدريب إلى تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث مما يحقق التميز ورفع الأداء. [2]

2 – أهمية التدريب للعاملين:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في النتائج الإيجابية التي يحققها العامل والتي تتمثل في الفوائد التالية: [3]

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- يطور التدريب وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور للعاملين.
- يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساعد في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

---

[1] القوقا، إبراهيم عبد المجيد، **أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007، ص15،16.

[2] الكبسي، عامر خضير، **التدريب الإداري والأمني :رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين**، ط1، السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص19.

[3] بن عنتر، عبد الرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

3 – أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

يؤدي التدريب الفعال إلى تحقيق نتائج فاعلة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي: [1]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- توفير القيادات الإدارية نتيجة لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية التي من الممكن أن تساهم بتوجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .
- دعم العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها، وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

ثانيا: أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها وذلك بتحقيق ما يلي: [2]

- ✓ **تنمية المعارف:** وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

و يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات... الخ.

- ✓ **تنمية مهارات الأفراد:** ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن والموردين مثلا.
- ✓ **تنمية الاتجاهات الايجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية(القيم، المعتقدات، المبادئ)... التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل. وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

---

[1] السراج، رجب عبد الله رجب، **واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010، ص26.

[2] المبيضين، عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001 ، ص18.

كما أن الغايات الأساسية من التدريب هي تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب تحقيقه من خلال عملية تعلم يمر بها الفرد في مواقع التدريب ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف سابقة الذكر ما يلي: [1]

- تذكير العاملين بأساليب الأداء: ويتم بتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبطريقة استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى ليسد بهم العجز فيها.
- تقليل وقت أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية: وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاهم عن المؤسسة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم وبالتالي دعم مركزها التنافسي.
- تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عمله م وتزويدهم بالخبرات.

كما يقسم البعض أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي: [2]

1 - **أهداف تدريبية عادية(روتينية)**: وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشتمل هذه المعلومات أهداف المؤسسة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد والشروط العامة للخدمة.

2 - **أهداف تدريبية ابتكارية**: تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.

3 - **أهداف شخصية**: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقي هـ واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

4 - **أهداف تدريبية لحل المشكلات**: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة في علاجها.

[1] بن عيشي عمار، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013، ص14-15.

[2] الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية :المفاهيم والمبادئ**، الأردن :دار المناهج، 2003، ص48.

المطلب الرابع: أساليب التدريب

يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنها ما يلي: [1]

- **التدريب العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء. ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية والتخصصية الصغيرة.
- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل التدريب على كيفية مواجهة العملاء والموظفين.
- **دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل وذلك بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المتضمنة في الحالات.
- **البريد الوارد:** في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائهم ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي وعلى المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.
- **الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة(الوقائع)ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحميل الوقائع الحرجة بصورة عملية دقيقة يساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.
- **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وينصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات. وينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العملي واحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقميا مثل التكاليف والأسعار وغيرها. [2]
- **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.

[1] ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، مصر :الدار الجامعية، 2007، ص478-481.

[2] الفارس، سليمان خليل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، سوريا :ديوان جامعة دمشق، 2008، ص192.

- **تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة سالفا والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم.
- **نمذجة السلوك:** ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.
- **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل المتدربين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، حيث أن الهدف هو وضع أكبر عدد ممكن من الآراء حول مشكلة ما.
- **المساعدات التدريبية:** وتتمثل في مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات. [1]

[1] ماهر أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص481.

المبحث الثاني: فعالية نظام التدريب في المؤسسة

يعتبر التدريب استثمار مستمر لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها الأفراد العاملون لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم والذي ينعكس بذلك على تطوير الإنتاج والخدمة المقدمة من المؤسسات التابعين لها، وعليه فإن التدريب الفعال له متطلبات وشروط ودعامات رئيسية لتحقيقه نذكرها على النحو التالي:

المطلب الأول:متطلبات التدريب الفعال

متطلبات التدريب الفعال: لكي يحقق التدريب الفعالية لابد أن نراعي الاعتبارات الآتية: [1]

1 -**الاعتبار المالي:** لا يعد التدريب مجالا للحصول على أفضل سعر أو كلفة، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، فهي ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، كما أن التدريب خارج العمل يشمل النقل، أجور المدرب والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، ووسائل التدريب.

2 -**الاعتبار الزمني:** من المستحسن أن يتم التدريب في أقل وقت ممكن ويفضل تحديد الوقت وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، كما يجب أخذ رأي المتدربين عند تخطيط وقت البرنامج التدريبي.

3 -**الاختيار الجيد للمدربين:** يعد الاختيار الجيد للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل خيار المدربين :مدربين من داخل المؤسسة، مستشارين تدريبين من خارج المؤسسة، أستاذة جامعات، الزملاء المتميزين في العمل...

4 -**الاختيار المناسب لمكان العمل:** إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والاستماع بشكل جيد.

وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرف خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة...الخ.

5 -**تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة** :إن تنفيذ الأساليب التدريبية بفاعلية، يتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية، والورقية، وآلات عرض الأفلام، والصور والشاشة الملحقة بها...الخ.

6 -**الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية.**

7 -**استمرارية التدريب وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل المؤسسة.**

[1] حسن أحمد الطعاني، **التدريب، مفهومه وفعالياته**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع،2002 ، ص22-23.

المطلب الثاني: شروط التدريب الفعال

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط منظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية التالية: [1]

1 – **التعاون في نشاط التدريب:** إن تحقيق أهداف التدريب تتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه حتى يتحقق للتدريب النجاح والفاعلية.

2 – **دور الإدارة في إنجاح التدريب:** تتمثل مهمة الإدارة في أن تقبل على النشاط التدريبي عن اقتناع حقيقي بأهميته وبما يمكن أن يتحقق عنه من فوائد وينعكس هذا الاقتناع للتدريب في شكل تخطيط، تنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذا المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العملي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته

3 – **تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل:** أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي أن يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات و مؤهلات لأداء الأعمال المكلفون بها.

4 – **أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة:** بحيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولا من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال، لكي يتوفر لديهم قدر من الرضا والشعور بالاستقرار، والمرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة عدم إحداث تغيرات مفاجئة في طرق الأداء، لأن مثل هذه التغيرات تواجه بمقاومة من قبل الأفراد، وبقدر ما تتوفر مرونة مناسبة نضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج قدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج.

5 – **دور المدرب في إنجاح التدريب:** إن المدرب هو من العناصر البالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل من أجل إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

6 – **قناعة المتدربين بحاجتهم إلى التدريب:** لأجل أن يندفع المتدربين إلى التدريب فإن يجب أن يكونوا مقتنعين بشكل لا يقبل الشك بحاجتهم إلى إحداث التغيير في الطريقة التي يتبعونها في أداء أعمالهم، أي بحاجتهم إلى التدريب.

7 – **معرفة نتائج التدريب:** أن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي وبشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة للإقبال على التدريب وترفع في درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي، لذلك يفضل أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات وأن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التدريب.

[1] علي السلمي، **إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية**، دار النشر غريب، القاهرة، 1985، ص 348.

8 – **دور المتدرب في إنجاح التدريب:** وأخيرا فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته على استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. [1]

المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتحقيق التدريب الفعال

يرتكز التدريب الفعال على أربع ركائز أساسية هي:[2]

أولا: إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة: بمعنى أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حل بديل يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له لوجدتها أوضح، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة سواء كانت وزارة أو مصلحة أو شركة أو هيئة، وهو ليس حلا لمشكلة في عمله، فالواقع غير ذلك، فقد لا تكون المشكلة في عمل الفرد وإنما في المؤسسة نفسها أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، أو في أن هذا الفرد ممتاز وتهيئته للترقية، كما أن التدريب ليس متعلقا بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية،ولذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المؤسسة،كما يجب أن ينظر إليه الأفراد والجماعات في المؤسسة على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب. أما لو نظرنا للتدريب على أنه نشاط فجائي ننتظر منه معجزة في خلال أشهر مثلا، فنكون تماما مثل المريض بمرض مزمن يريد من الطبيب أن يكتب له بإذن الله وصفة يبرأ بعدها من المرض في يوم أو يومين .

ثانيا: التدريب نظام متكامل: والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهو أولا نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى متكامل بمعنى أنه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمؤسسة، إذا كانت تعاني من عثرة ما، لذلك فالتدريب وحده لن يأتي بمعجزة ويحل مشكلات جهاز إداري متهالك إلا لو أخذنا في الاعتبار أن تتكامل المجهودات المبذولة في التدريب مع مجهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية والإدارية والمالية والتسويقية ...الخ، وحتى في حالة مؤسسة قائمة فإنها لن تظل قائمة طويلا إذا لم تجعل التدريب جزءا متكاملا مع أنشطتها الأخرى.

ثالثا: التدريب نشاط متجدد: ولابد أن يتلازم موضوع البرنامج مع محتوياته، فمثلا في أحد البرامج التدريبية: فوجئ المدرب بثلاثة أرباع المتدربين يخرجون من المحاضرة، الواحد تلو الآخر، سأل الباقي عن السبب فعلم أنهم حضروا مثل هذه الدورات من قبل، وهنا يجب أن نتأكد من أن الموظف لم يحضر البرنامج مرتين، والمشكلة أنه أحيانا ما يتغير اسم البرنامج، ولكن تظل المحتويات واحدة، فبرنامج اسمه الطرق المحاسبية للمبتدئين يحتوي على

[1] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 349.

[2] عبد الفتاح دياب حسين ،**إدارة الموارد البشرية ، متكامل**، جمهورية مصر العربية، بني سويف ، بدون ناشر ، 1997،ص 203-204.

نفس المواد التي يتضمنها برنامج "الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات". والأهم من هذا أن يكون الأسلوب هو أسلوب واحد ممل وهو أسلوب المحاضرة والأدوات المستخدمة في التدريب محدودة مثل السبورة أو الشاشة...الخ، طبعا كل هذه الأساليب التي لا تجعل المتدرب يتفاعل مع ما يتدرب عليه تجعله يشعر بالملل، ويشعر وكأنه سمع كل هذا من قبل في الكلية وفي البرامج التدريبية السابقة، ولذلك يجب أن يشعر المسئول عن التدريب أنه أمام تحد حقيقي، ليست المسألة مسألة محاضرات في قاعات، بل التدريب مفهوم متغير واسع يمكن أن يشمل أشياء كثيرة حتى ولو مجرد إعطاء كتيبات يقرؤها في المنزل في وقت الفراغ ثم يناقشها مع رؤسائه أو زملائه أو أحد المختصين حتى ولو مجرد الخروج في رحلة مع الزملاء لتذويب الثلوج بينهم، وتعويدهم على التعاون والعمل الجماعي —كل هذا تدريب ويجب أن يتسع أفق المسئول عن التدريب لكي لا يتجمد في قوالب محددة "غرفة وحضور وغياب ومحاضرات...الخ" ولكن التدريب أفكار متجددة ومتغيرة.

رابعا: التدريب عملية إدارية وفنية: فالكثير ينظر إلى التدريب على أنه نشاط لا يحتاج إلى اللباقة في الحديث والاتصالات الجيدة مع هذا وذاك، والقدرة على إقناع الآخرين بأهمية التدريب. لا ننكر أنها صفات هامة يحتاجها كل مدير ناجح في عمله، ولكن اللباقة والاتصالات وحدها لا تكفي لإدارة العمل والنجاح فيه بكفاءة، فإدارة عملية التدريب تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسئولين عنها مثلها مثل أي إدارة أخرى، فلا يمكن أن يكون هناك مدير مالي فعال ما لم يكن ملما بالنواحي الفنية في عمله إلى جانب إتقانه للجوانب الإدارية.
والجوانب الإدارية مشتركة تقريبا بين كل مديري الإدارات:

- فلابد من وضوح الأهداف والسياسات.
- ولابد من وضع الخطط والبرامج.
- ولابد من تدبير الموارد المادية والبشرية.ذ
- ولابد من تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه.
- ولابد من الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج.

أما من الناحية الفنية فلابد من خبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية— وإعداد المواد العلمية والتدريبية– والمساعدة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح المناسبة — وتنفيذ البرامج التدريبية– ومتابعة وتقييم فعالية التدريب، فلابد من توافر هذه الشروط في المسؤول عن التدريب.[1]

[1] عبد الفتاح دياب حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص205،207.

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، فقد تتعهد إدارة بعض المنشآت للرئيس المباشر بمهمة التدريب لمرؤوسيه ومعالجة مشاكل العمل بدقة. [1]

كما قد تعد المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكمل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، وهذا الشكل يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عال إذ سيشرف عليه أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية.

وقد تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب خارجها سواء كانت محلية أو دولية، حيث يتم ترشيح الأفراد من داخلها التي ترى بأنهم بحاجة إلى التدريب، والمفاضلة بين البدائل السالفة الذكر على عدد من العوامل أهمها:

- عدد العاملين.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المؤسسة ومقارنتها بالتدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- مدى توافر الوعي والأيمان الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمؤسسة.

ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي، ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وهناك عدة اعتبارات لابد من أخذها في الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذه الوحدة: [2]

- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤوليتها وسلطتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقاتها مع باقي الإدارات والأقسام.
- توفير العناصر البشرية الصالحة للقيام بالنشاط التدريبي.

[1] صلاح الدين عبد الباقي :**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، ط2، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002 ، ص211.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص212-213.

وفي هذه النقطة الأخيرة المتمثلة في توفير العناصر البشرية للقيام بالنشاط التدريبي، نجد أن دراسة جمعية" أونتاريو "للتدريب والتنمية 1979 قد ركزت على عناصر كفاءة وفاعلية المدرب أو بالأحرى نوع الأدوار التي يجب عليه القيام بها. حيث قسمت الدراسة، أدوار المدرب إلى وظائف رئيسية وهي: [1]

أ –المدير، ب–المستشار، ج–المصمم، د–المعلم، وهذا يتلخص في الجدول التالي الذي يوضح المجالات الأساسية لمسؤولية التنمية والتدريب

جدول رقم (1–1) :يوضح المجالات الأساسية لمسؤولي التنمية والتدريب

الإداري Administrator	المستشار Consultant	المصمم Designer	المعلم Instructor
–يضع السياسة. –هندسة الوظائف. –نطاق الخدمات: التدريب، التعليم، التنمية. –نظام إرجاع الأثر. –التطوير التنظيمي. –نطاق الطرق المفيدة: الجدولة، اختيار المشاركين، قواعد المشاركة. –يوصل السياسة. –يحدد أهداف البرنامج. –يضع الموازنة. –يراقب النفقات. –يحدد معايير وأنماط التسهيلات. –يختار ويدير الجهاز. –يقيم مجهودات التنمية والتدريب.	–يحلل مشاكل الأداء. –يوصي بالحلول: التدريب، التعليم، التنمية. –نظام إرجاع الأثر. –هندسة الوظائف. –التطوير التنظيمي. –يضع أهداف البرامج (مع العميل، المديرين). –يقيم البرامج. –يدعم البرامج. –ينصح المصممين.	–يختار الطرق. –يختار الوسائل. –يربط بين الطرق والوسائل في شكل برنامج متكامل. –يوفر المواد لتنفيذ البرامج. –يقيم التجربة. –يعيد تصميم البرامج وفقا لما تشير به بيانات التجربة.	–يوصل تصميم التعلم. –يحلل ويستجيب للاحتياجات الفردية للمتعلم. –يعدل التصميم بما يفي باحتياجات المتعلم. –يقدم إرجاع الأثر والتقييم بشكل مستمر لتسهيل عملية التعلم. –ينصح المتعلمين. –يقدم إرجاع أثر المصممين بخصوص نقاط القوة والضعف في التصميمات.

المصدر: عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص152.

[1] عبد الرحمان توفيق، **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994، ص152.

المبحث الثالث: مراحل التدريب الفعال

تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل وتتكون من أربعة مراحل وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

و فيما يلي تفصيل لهذه الخطوات.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التدريب فهي توجو التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فإن إهمال تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: "الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات". [1]

أي أن :الاحتياج التدريبي =المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة – المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية. [2]

أولا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي: [3]

1 – تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

2 – تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

3 – تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح.

4 – عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.

5 – يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد الشرعية لتأدية الأعمال المسندة إليهم.

---

[1] السيد رضا، **الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق**، ط1، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007، ص62.

[2] السراج، رجب عبد الله رجب، **مرجع سبق ذكره**، ص35 .

[3] القوقا، إبراهيم عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص85-86.

ثانيا: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة وفق ثلاث مستويات وهي تحليل المؤسسة، تحليل العمل أو الوظيفة وتحليل الفرد وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

1 - **تحليل المؤسسة:** ويقصد بها دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية في المؤسسة وكذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير، ويهدف إلى تحديد النواحي التي هي بحاجة إلى خدمات التدريب في المؤسسة. [1]

فعند تحليل المؤسسة بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان الذي يحتاج إلى تدريب وماهية التدريب لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العديد من الجوانب التي تعطينا تحليل المؤسسة ومن أهمها: [2]

- دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة.
- دراسة تطور المؤسسة.
- تحليل الهيكل التنظيمي.
- دراسة وتحليل القوى العاملة للمؤسسة.
- تحميل مؤشرات الكفاءة.

2 - **تحليل الوظيفة:** في هذا المستوى يتم دراسة متكاملة لمجموعة من الوظائف التي تواجه مشاكل الأداء على مستوى المؤسسة والواجبات الوظيفية من المعارف والمهارات وتحديد المستوى المطلوب من الأداء، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقدها وأنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها وذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمؤسسة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف، وعن طريق هذه الدراسة فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل: [3]

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد ومع متطلبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المحددة في قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المؤسسات المماثلة.

[1] زويلف مهدي حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص164.
[2] السراج، رجب عبد الله رجب، **مرجع سبق ذكره**، ص41.
[3] زويلف مهدي حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص164.

3 - **تحليل الفرد:** و يهدف تحميل الفرد إلى: [1]

- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- معرفة المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها وعلى ضوء ذلك يوجه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلا إلى البرامج المعدة خصيصا لتلبية احتياجاتهم الفعلية.

وينصب الاهتمام هنا على مستوى الأداء الفعلي للأفراد ومدى إمكانية الارتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب.

ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية:

- نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمؤسسة.
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم.
- نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من آن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم.
- نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن إجراؤها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب.
- تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدرا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية.

كما يجب مراعاة رأي الفرد نفسه عند تحديد الاحتياجات التدريبية والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية الحالية، وكذلك الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

ثالثا: أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخططوا العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمؤسساتهم أهمها: [2]

1 - عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقة عند ذلك الشخص، بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص (أو رغبات رئيسه) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج ويكون لهذا الخطأ أثار ضارة إذ أن الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد أخر في المؤسسة.

2 - عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

[1] زويلف مهدي حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص165.

[2] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص 274.

3 - تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى ،الأمر الذي قد يؤدى إلى تكرار الجهود.

4 - الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى انعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.

5 - الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس والتخمين والتقليد لمؤسسات أخرى بدلا من إجراء الدراسة العلمية.

6 - التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق[1].

[1] نادر أحمد أبو شيخة، **مرجع سبق ذكره** ، ص 274.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

يقصد بتصميم البرامج التدريبية " العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي". [1]

أولا: خطوات تصميم البرنامج التدريبي :

1 - **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية: [2]

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي: [3]

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
- أن تنسجم مع سياسات المؤسسة .

2 - **محتوى التدريب:** إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعة وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية: [4]

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.
- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.
- يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

---

[1] بن عيشي عمار، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **مرجع سبق ذكره**،ص236.

[3] علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**، دار النشر والتوزيع، الاردن،2003 ، ص57-58.

[4] علي محمد ربابعة، **مرجع سبق ذكره** ، ص58.

إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ،لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.[1]

لابد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

3 - **اختيار أسلوب التدريب:** على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، إذ يمكن استخدام أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة الذكر في المبحث الأول.

4 - **المساعدات التدريبية:** تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، ومرنا، ومتحركا وممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف، وتدعميه للمهارات. [2]

ومن أهم المساعدات: [3]

- الوسائل السمعية والبصرية: وهي تتمثل في مكبرات الصوت، وآلات التسجيل الصوتي، وآلات عرض الشرائح وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري .وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسهيل عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات وتمثيل أنماط السلوك المستهدفة.

ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالإضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج.

بالإضافة إلى المساعدات السابقة يستخدم كذلك الحاسب الآلي (الإعلام الآلي).

[1] Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , (Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988 p 38-40.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، مصر،2004 ، ص346.

[3] علي سلمى، **مرجع سبق ذكره**، ص373.

5 – اختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:

أ – **اختيار المدربين:** المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب .ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي:

- أسلوب التدريب.
- المادة التدريبية.
- الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.
- نوعية المتدربين. [1]

هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي: [2]

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.
- القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

ب – **اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المؤسسة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المؤسسة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المؤسسة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية. [3]

6 – **ميزانية التدريب:** يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في

---

[1] علي محمد ربابعة ، **مرجع سبق ذكره**، ص61 .

[2] أحمد ماهر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص348 .

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **مرجع سبق ذكره**، ص230 .

تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب). [1]

أنواع التكاليف: ويمكن تقسيم التكاليف إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية:

أ - **النفقات الاستثمارية:** وهي تكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التدريب بالمؤسسة وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب وتجهيزات الفندقة جزئيا أو كليا وتكلفة الإحلال و التجديد. [2]

ب - **النفقات التشغيلية:** وتشمل التكاليف التالية:

مكافأة المدربين ،وإنجاز قاعات التدريب و أثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتكلفة الضيافة (المشروبات والمأكولات) وأجور السفر للمتدربين إن وجدت والأجور والميزانيات الإضافية للمدربين، والنفقات الأخرى لقسم التدريب، والنفقات غير المباشرة ومن خلال حصر هذه النفقات يمكن تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة، ويمكن تحليل تكلفة التدريب حسب المجموعات الوظيفية المتدربة مثلا تكلفة التدريب للمديرين أو رؤساء الأقسام أو محللي معلومات وبحسب الإدارات والأقسام وبحسب مكان تنفيذ البرنامج.

ومن المفيد مقارنة التكلفة مع البرامج السابقة أو مقارنة تكلفة التدريب مع مؤسسات مماثلة أو حسب المعدلات السائدة في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بكل برنامج. [3]

إذ ينص القانون الفرنسي والأمريكي والانجليزي على تخصيص 8 % من ميزانية الأجور لنشاط التدريب. [4]

وتوضع ميزانية التدريب بمراعاة عدة عناصر منها، أنواع البرامج التدريبية سواء كانت تخصصية أم عامة، عدد الدارسين أماكن التدريب وعدد المحاضرات، المكافئات التي ستمنح للمتدربين والإداريين وغيرهم، النفقات العامة كالأدوات وخلافها، تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية.

ويمثل الجدول التالي نموذجا مقترحا بطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 348 .

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب، مصر،2000 ،ص269.

[3] أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001 ،ص95.

[4] Romelaer Pierre, Gestion des Ressources Humains, (Paris Armaud Colin 1993), p81.

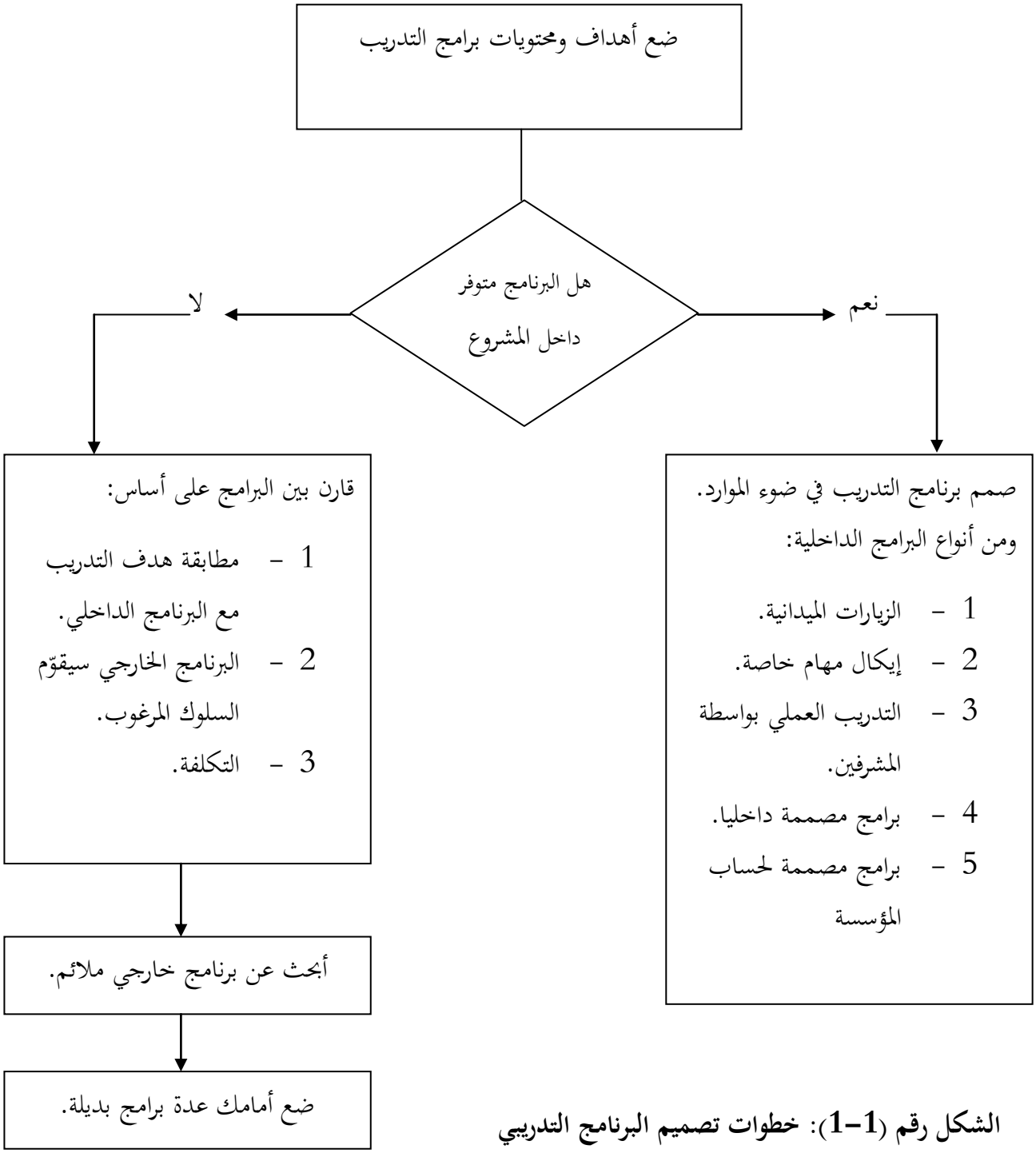
الجدول رقم (1-2): ميزانية برنامج التدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات	عدد الأفراد×متوسط المرتب الشهري×نسبة الوقت	
– مستشارين	المخصصة للبرنامج	
– مصممين		
– باحثين		
– مشرفين		
– مدرسين		
أجور خارجية	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد×أجر	
– مستشارين	الساعة×عدد الساعات المنفقة	
– مدربين		
تنقلات	من كشوف الصرف السابقة	
– قاعات التدريب	الإيجار أو الاهتلاكات	
– الأثاث	الإيجار أو الاهتلاكات	
أدوات التدريب		
– أفلام	الإيجار أو الاهتلاك	
– لوحات	الإيجار أو الاهتلاك	
– نماذج	الإيجار أو الاهتلاك	
– كتب التدريب	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	
– إعلانات	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	
– شهادات تخرج	تكلفة الكتابة والنسخ والورق	
– حفل ختام	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	
– مشروبات	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	
– حوافز تفوق	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	
	إجمالي تكاليف البرنامج	

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004 ، ص349.

- كما أنه يمكننا حساب تكلفة اليوم الواحد من التدريب كما يلي: = إجمالي ميزانية التدريب / عدد أيام التدريب
- ويمكننا أيضا معرفة نسبة المخصصات المالية للتدريب على نسبة المخصصات المالية للأجور لكافة العمال (أي معرفة نصيب الدينار الواحد للأجور من التدريب): = إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي ميزانية الأجور
- كما يمكننا معرفة نصيب العامل الواحد من التدريب: = إجمالي ميزانية التدريب / متوسط عدد العمال

خطوات تصميم برنامج التدريب حسب الشكل الموالي:



الشكل رقم (1-1): خطوات تصميم البرنامج التدريبي

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004 ، ص340.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة ،ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل :قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:[1]

1 -التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.

2 -التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.

3 -توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.

4 -إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

5 -التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.

6 -التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.

7 -دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها .

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب [2]. والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

أولا: الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام. [3]

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلا) لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة.

---

[1] على محمد ربابعة، **مرجع سبق ذكره**، ص61 .

[2] بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، **التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة(سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2004، ص198.

[3] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص350 .

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين. [1]

ثانيا: مكان التدريب

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة، أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج. [2]

وما يميز هذا التدريب أيضا أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، وأن احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين. [3]

ويعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي . ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ،ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما: [4]

أ – مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

ب – مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية.

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ،**مرجع سبق ذكره**، ص239.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **مرجع سبق ذكره**، ص240

[3] صندوق الدولي للتنمية الزراعية، الإدارة بغرض تحقيق الأثر في التنمية الريفية، دليل عمل الرصد وتقييم المشاريع، القسم السابع على موقع WWW .ifad .org /évaluation/guide a 7/7 htm

[4] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **مرجع سابق**، ص240 .

ثالثا: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي :التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض. [1]

عوامل نجاح البرنامج التدريبي

أولا: زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:[2]

1 -تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.

2 -أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.

3 -وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

4 -تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ثانيا :زيادة الفاعلية من خلال المدرب:

يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

1 -توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.

2 -توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.

3 -توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة.

4 -تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.

5 -توفر الحماس والرغبة لديه.

6 -قدرته على مواجهة الآخرين.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص354

[2] على محمد ربابعة، **مرجع سبق ذكره**، ص62.

7 -الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.

8 -توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين.

9 -القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.

ثالثا :زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:

أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية: [1]

1 - ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.

2 - تحديد الأهداف طبقا لنوع الأداء المطلوب.

3 - تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.

4 - تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.

5 - خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.

6 - اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.

7 - توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.

[1] على محمد ربابعة، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

قبل أن تعتمد المؤسسة برامج التدريب تقوم أولا بتقييم محتوى البرنامج والتأكد من أن الموظفين المشاركين فيها سيحققون الهدف من مشاركتهم. [1]

يعرف تقييم التدريب بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين. [2]

فهو يهدف إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من أجل التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة والاستفادة منها مستقبلا. [3]

كما يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين. [4]

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات بما في ذلك تلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب ومن يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي. [5]

أولا:طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

1- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب.

2-الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.

---

[1] عباس، علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1 ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص79.

[2] حنا، نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الزهران، 2002، ص237.

[3] Casse Piere. **La formation performante**. Alger: opu . (1994), P200.

[4] حنا نصر الله، **مرجع سبق ذكره**، ص237

[5] سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2003 ،ص201.

ثانيا: طرق متابعة وتقييم البرامج التدريبية الوصفية.

1 -**تقييم البرامج التدريبية:**

ويتم من خلال هذه الخطوات: [1]

أ - تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين :احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

ب - تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%.
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة و إبداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

ج - تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهنا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعا لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

[1] مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، **الرقابة الإدارية، (مدخل كمي)**، دار حنين، عمان، الأردن،1995 ،ص343.

يمكن تصوير الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية:

جدول رقم (1-3): يوضح إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

		قياس معايير الفعالية	
		بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	(3)	(4)

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2003 ،ص204

يظهر الشكل السابق مختلف الإستراتيجيات لتقييم برامج التدريب: [1]

فالإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولي من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغيير هو ناتج للتدريب، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

تقوم الإستراتيجية(03) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب .وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية.

أما الاستراتيجية رقم(04) فهي أكثر الإستراتيجيات الأربعة أحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك

[1] محمد سعيد أنور سلطان، سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2003 ،ص204 .

توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا على التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما ذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب أو أقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.

2 متابعة و تقييم المدربين:

وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين. [1]

3 متابعة وتقييم المتدربين:

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور،كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات البرنامج، و انتظامهم في الدوام ومناقشاتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي : ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل.[2]

ثالثا: الطرق الكمية:

تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداما أمثلا. [3]

- **معايير تقييم فاعلية البرنامج التدريبي:**

هناك أربعة معايير تقييم فاعلية البرنامج التدريبي ويمكن توضيحها كما يلي: [4]

- معيار تقييم رد الفعل: وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى،

[1] مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، **مرجع سبق ذكره**، ص345 .

[2] مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين، **المرجع السابق**، ص345 .

[3] مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين ،**المرجع السابق**، ص347.

[4] بن دريدي منير، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية :التدريب و الحوافز**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العموم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010، ص116.

طرق التدريب وأسلوبه...

- معيار تقييم التعلم: يتم من خلاله إجراء اختبارات تجرى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- معيار تقييم السلوك: قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل ذلك.
- معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

والتقييم الناجح يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة وليس فقط من خلال معيار واحد. [1]

- **الهدف من تقييم التدريب**

و يتمثل الهدف من تقييم التدريب في: [2]

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي.
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب.
- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها .
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم وتصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب.
- نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك)إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء

[1] قريشي، محمد الصالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2005، ص88.

[2] كامل بربر، **مرجع سبق ذكره** ، ص174 .

إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المؤسسة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة.

صعوبات تقييم التدريب:

تتمثل صعوبات تقييم التدريب في: [1]

- أن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال.
- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب.
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التدريبي، هل السبب فترة البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون، أم ظروف المؤسسة.
- عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب.
- قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة.
- عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمؤسسة.
- التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب.

[1] علي محمد ربابعة، **مرجع سبق ذكره**، ص65

خلاصة

من خلال دراستنا للفصل الأول اتضح لنا أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها، وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد يشمل السلوك، المعارف، المهارات، الأفكار، الاتجاهات والقدرات، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة، وهناك أنواع عديدة للتدريب ويتم بأساليب مختلفة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات بشكل عام، ويحقق أهداف متنوعة كما تمر العملية التدريبية بأربع مراحل هي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه والمتابعة والتقييم لهذا البرنامج لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المسطرة وتأثيره على العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية.

الفصل الثاني:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل السابق نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بدراسة حالة في إحدى المؤسسات الوطنية " مؤسسة نفطال مقاطعة المدية " والتي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، لذلك كان من الضروري البحث عن التسيير الأمثل لوظيفة الموارد البشرية من أجل الاستغلال الأحسن لإمكانياتها البشرية، وحتى يتسنى لنا معرفة أكثر للتدريب من وجهة نظر العمال في المؤسسة ومقارنتها مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، قدمنا في المبحث الأول نظرة عامة حول المؤسسة من حيث تقديم المؤسسة، مهامها، أهدافها، الهيكل التنظيمي لها، أما في المبحث الثاني تكلفة وأنواع التدريب، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض وتحليل الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية " نفطال "

سنتناول في هذا المبحث تقديما عاما لمؤسسة نفطال، مع ذكر أهم التطورات التي شهدتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا، إضافة إلى هيكلها التنظيمي ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطور نظامها

إن تقديم نبذة تاريخية عن نشأة وتطوير المؤسسة يعد خطوة تمهيدية وضرورية، باعتبارها الأساس الذي ارتكزت عليه الوحدات الأخرى منذ نشأتها وتطورها.

أولا: التعريف بالمؤسسة

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 06 أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على مؤسسة سوناطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، استغلال، إنتاج، التوزيع للداخل والخارج للمنتجات البترولية. وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982، لتكون مسؤولة عن صناعة وتكرير المواد البترولية، وفي عام 1987 تم فصل نشاط التوزيع، وذلك بموجب المرسوم رقم 187/87 الذي تشكلت بموجب مؤسستان هما: [1]

1 - مؤسسة NAFTEC أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية

2 - مؤسسة NAFTAC أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها، ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاتها منه.

يرجع أصل كلمة " NAFTAL " إلى:

- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.
- AL: الحرفين الأولين من كلمة " ALGERIE ".

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة

مرت مؤسسة " نفطال " بعدة مراحل تاريخية في مسيرة تطورها ونلخصها حسب تسلسلها الزمني كما يلي: [2]

سنة 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

سنة 1983: إدماج مشروع الغاز البترول المميع (GPL) والوقود (CBR) لمؤسسة سونطراك في المؤسسة (ERDP) سابقا نفطال حاليا.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

[2] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

سنة 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات (UED): 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (CLP)، 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (GPL)، إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (UEM)، جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربعة وحدات للموانئ، إدماج مؤسسة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP).

سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية وفصل عمليتي التكرير والتوزيع للمنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 87-199 وظهور شركتان وطنيتان وهما:[1]

- نفتاك: المكلفة بتكرير المواد البترولية.
- نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

سنة 1989: إلغاء مركزية الأشغال الاجتماعية والثقافية لمؤسسة نفطال.

سنة 1990: إلغاء المركزية مع إدخال نظام المعلومات على الأنشطة (مخزونات / مبيعات / مشتريات).

سنة 1992: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا للدراسات (تدفق / منتوج)، 9 وحدات مرتبطة، ويوجد حاليا 39 وحدة توزيع "نفطال".

سنة 1996: إلغاء مركزية النشاط (تكاليف، أسعار) وانحلال مديرية التجارة الخارجية.

سنة 1997: إنشاء مديرية حماية الأملاك (DDP)، وإنشاء هياكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات، وحل وحدات نفطال الموانئ.

سنة 1998: أنشأت خلية الأمن الصناعي، مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، وحدة المطبعة مع فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت CLPC، مديرية غاز البترول المميع GPL ومديرية الطيران والملاحة AVM، إنشاء قسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط CLP، قسم غاز البترول المميع GPL وقسم الطيران والملاحة (إعادة تنظيم نفطال).

سنة 1999: إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال، تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، 3 مديريات لمراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع GPL الجزائر.

سنة 2000: حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية CTI، إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع GPL وقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط CLP، إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية DASC، إنشاء قسم الزفت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به، إعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة AVM.

سنة 2001: نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع GPL، تنظيم للمناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط CLP، تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة مع تنظيم مديرية الصيانة.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

سنة 2002: توسيع نطاق كل من GPL و CLP من وحدات إلى مقاطعات بمقتضى المرسوم رقم 705 المؤرخ في 2002/06/19.

سنة 2003: تجميع كل من وحدات الوقود والمطاط والزيوت والشبكة تحت تنسيق مقاطعة واحد يسمى CLPB.

سنة 2004: إنشاء فروع جديدة مثل: الوقود، GPL، المقاطعة التجاري، LPB، مقاطعة النشاطات الخارجية.

إنشاء إدارتين مركزيتين هما: [1]

- الإدارة المركزية للبحث والتطوير (R&D).
- الإدارة المركزية للصحة والسلامة، البيئة والنوعية (HSEQ).

سنة 2007: إعادة تنظيم مقاطعة التسويق وتنظيم المقاطعات District، ربط وحدة الصيانة UNM وسط (الجزائر) من مقاطعة التسويق.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة نفطال – مقاطعة المدية –

إن مؤسسة" **نفطال** "تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني ومهمتها توصيل خدماتها إلى المناطق البعيدة والقريبة الداخلية منها والولائية، أما بالنسبة لمؤسسة" **نفطال** "لولاية المدية تضم عدة مراكز ومحطات منها العامة والخاصة، يبلغ عدد المراكز أربعة تتوزع كالتالي[1]:

- مركز المدية :للوقود؛
- مركز البرواقية :متعدد الخدمات؛
- مركز عين وسارة :للوقود؛
- مركز الجلفة :متعدد المنتوجات +الوقود.

أما بالنسبة للمحطات التابعة للمؤسسة(العامة)فيبلغ عددها سبعة (07) وتتوزع كالتالي[2]:

- محطة المدية؛
- محطة البرواقية؛
- محطة عين بوسيف؛
- محطة تابلاط؛
- محطة بني سليمان؛
- محطة شلالة العذاورة.

بالإضافة إلى تلك المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة والتي يبلغ عددها عشرة (10) وتتوزع كالتالي:

- محطة عين وسارة؛
- محطة حاسي بحبح؛
- محطة دار الشيوخ؛
- محطة شارف؛
- محطة سيدي لعجال؛
- محطة الإدريسية؛
- محطة الجلفة؛
- محطة مسعد؛
- محطة عين الإبل؛

[1] وثائق داخلية بالمؤسسة

[2] وثائق داخلية بالمؤسسة

- ومحطة أخرى في ولاية المسيلة في سليم.

أما بالنسبة للمحطات الخواص(الخاصة)فعددها (69) محطة متواجدة على كل من ولاية المدية، ولاية الجلفة وولاية البويرة[1].

- ولاية المدية لها عدة محطات عددها 57 متواجدة على مستوى الولاية؛
- ولاية الجلفة لها عدة محطات عددها 10 متواجدة على مستوى الولاية؛
- ولاية البويرة لها محطتين: متواجدة في روراوة؛ متواجدة في البويرة.

المطلب الثالث:الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال ومهامها وأهدافها

أولا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة

مع طاقة بشرية تقدر بـ: 31285 عامل موزع على كامل التراب الوطني، تزود نفطال 51% من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، إذ تستعد لذلك بواسطة 67 مركز تخزين وتوزيع المنتجات الوقودية، الزيوت والمطاط، والمواد الخاصة، بسعة 74000 م3 وقود، 42 مصنع لملأ الغاز والبترول المميع بسعة 38000 قارورة يوميا، 40000طن من البوتان و14 وحدة تصنيع الزفت.

- **وسائل التوزيع:**[2]

– 2046 محطة بنزين منها 1177 محطة بنزين خاصة. 340 محطة مسيرة مباشرة ملك "نفطال" 100%، و333 تسيير حر (GL)، 196 موزع عادي (RO)، و15 مركز للزفت، و49 مركز للزيوت والمطاط.

– 56 مستودع لتخزين الغاز والبترول المميع، وشبكة ب 14550 نقطة بيع.

– 55 مستودع ومركز بحري وجوي، ونقاط بيع على مستوى البحر والمطارات.

– 3903 وسيلة للتوزيع و815 وسيلة للصيانة.

– 400كلم من القنوات العملية و 350 كلم من القنوات هي قيد الإنجاز.

– 49مصنع لتعبئة الغاز المميع بقدرة ملئ 1.2 مليون طن /سنويا.

– 16وحدة للزفت بقدرة تحويل تقدر ب 360000 طن /سنويا.

– 59 محطة لتخزين الغاز المميعGPL .

بالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد، وهي مؤسسة نفتاك NAFTEC على مستوى:

– سكيكدة 15277000 طن.

– ارزيو 2500000 طن.

[1] وثائق داخلية بالمؤسسة

[2] http://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels

- حاسي مسعود 1200000 طن.

هذه الوسائل موجهة إلى الاستهلاك على المستوى الوطني.

ثانيا: مهام وأهداف المؤسسة

إن المهمة الرئيسية هي تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوق هي: الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، المبيدات، الزفت بجميع أنواعه الشمع...، ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها هي:[1]

- تنظيم وظيفة التسويق والتوزيع للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها بكل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال، تطوير واستعمال أجهزة الإعلام الآلي في مهامها.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
- تسهر مؤسسة نفطال على تحفيز عمالها سعيا منها لتحسين أدائهم وتطور منتجاتها.
- الاستعمال الأمثل لمختلف وسائل وهياكل المؤسسة.
- تبذل مجهودات كبيرة في تدريب وتكوين العمال ولذا خصصت مبالغ معتبرة تعد بالملايير لتدريب عمالها.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية وتحسين نوعية الخدمة.
- وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة بالمدية: ينبني الهيكل التنظيمي للوحدة على النحو الأتي:[1]

- **المدير العام PDG** : المدير هو المكلف العام بالوحدة بحيث يعطي أوامر عملية بهدف تحقيق المهام أو البرامج.
- **مساعد المدير**: مكلف بالأمن الداخلي، هو مسؤول يتعامل مع المدير ويعلمه بكل ما يحدث داخل المؤسسة وأمنها الداخلي.
- **مكلف بالشؤون القانونية**: وهو مسؤول قانوني يتعامل مع المدير بواسطة الوثائق القانونية ويقوم بإعلامه بكل القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة.
- **الأمانة العامة**: تعتبر كوسيلة اتصال بين دوائر المديرية العامة وتعمل في جو أكثر تنظيم، كما تقوم بالإشراف على العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام ومهامه.
- **مسئول الأمن الصناعي**: وتتمثل مهامه فيما يلي:

– إعلام المدير بكل ما يتعلق بعدم تطبيق قوانين الأمن.

– تساعد على تنفيذ الإجراءات الأمنية على مستوى القطاعات التالية (RO إعادة البيع، PVA نقطة البيع الحر، GDالتسيير المباشر، GL التسيير الحر).

1 – **دائرة المستخدمين والوسائل العامة**: تتكون هذه الدائرة من المصالح الآتية:

- **مصلحة الوسائل العامة**: وتتمثل مهامها في ضمان حسن الاستغلال للمرافق وأجهزة الاتصال، القيام بأشغال التهيئة وإصلاح الوسائل، وهي تشمل ثلاثة أقسام: قسم الخدمات و قسم الأجور وقسم تسيير المستخدمين.
- **مصلحة إدارة المستخدمين**: تتمثل مهامها في ضمان التسيير الإداري للأشخاص، تنسيق ومراقبة كل عمليات التأجير، كذلك تحديد وضعيات الضرائب وإعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات.
- **مصلحة الموارد البشرية**: تتركز مهامها على تسيير الخدمات والمهن ومستوى اليد العاملة،متابعة تطور المهن، وضع إحصائيات متعلقة بالعمال وتحليلها، كذلك انجاز مخططات التدريب والإتقان.

2 – **دائرة الإعلام**: تتمثل مهام الدائرة فيما يلي:

– مراقبة وتحليل معلومات التسيير الإداري.

– مراقبة الجداول والتقارير الخاصة بالعمل الإداري.

– حساب منحة المردودية الجماعية. وتنقسم إلى :

أ – مصلحة التنظيم والشبكات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

ب – مصلحة الاستغلال والصيانة.

3 – **دائرة التسويق:** تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة إذ تضمن الروابط بين المؤسسة مع كل من الموردون والزبائن ومن بين هذه المهام التي تقوم بها هذه الدائرة نجد:

– تنفيذ وتطبيق السياسة التسويقية المتبناة من طرف مديريات المنتجات.

– تحليل وترجمة الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات حسب مختلف المنتجات.

– مراقبة سير عمليات البيع مع الزبائن.

وتتكون الدائرة التسويقية من عدة مصالح: مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت.

4 – **دائرة التقنية والنقل:** تعتبر هذه الدائرة المسئول الوحيد عن وقوع أي خلل تقني، ذلك لأن مهمتها تكمن في السهر على صيانة وتصليح الآلات المستعملة في محطات الخدمات والمستودعات، ومن مهامها أيضا مراقبة جميع الأعمال المنجزة.

5 – **دائرة المالية والمحاسبة:**هو الموقع الإستراتيجي في المؤسسة والمكلفة أساسا بالسهر على الاستعمال الحقيقي والضروري للموارد المالية للاستغلال والاستثمار وهي مكلفة بمركزية المحاسبة العامة وتقديم الوثائق التحليلية ...وله المهام التالية: [1]

- القيام بعملية المحاسبة في الوحدة.
- تسيير نفقات الوحدة(كتلة الأجور)
- تحديد مخططات المحاسبة وتحضير الميزانية.
- تحديد ميزانية الوحدة وتخمينات السنوات القادمة.
- انجاز مخطط للمالية والمحاسبة.
- السهر على تطبيق قواعد المحاسبة طبقا لتوصيات مخططات المحاسبة الوطنية.
- تنسيق ومتابعة كل نشاطات المحاسبة، المالية والميزانية.
- السهر على التوافق بين إعلانات المحاسبة مع التدفق المالي والبشري، وهي تنقسم إلى خليتين:

– خلية مراقبة.

– خلية الممتلكات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

وللمقاطعة أيضا إلى ثلاثة مصالح:[1]

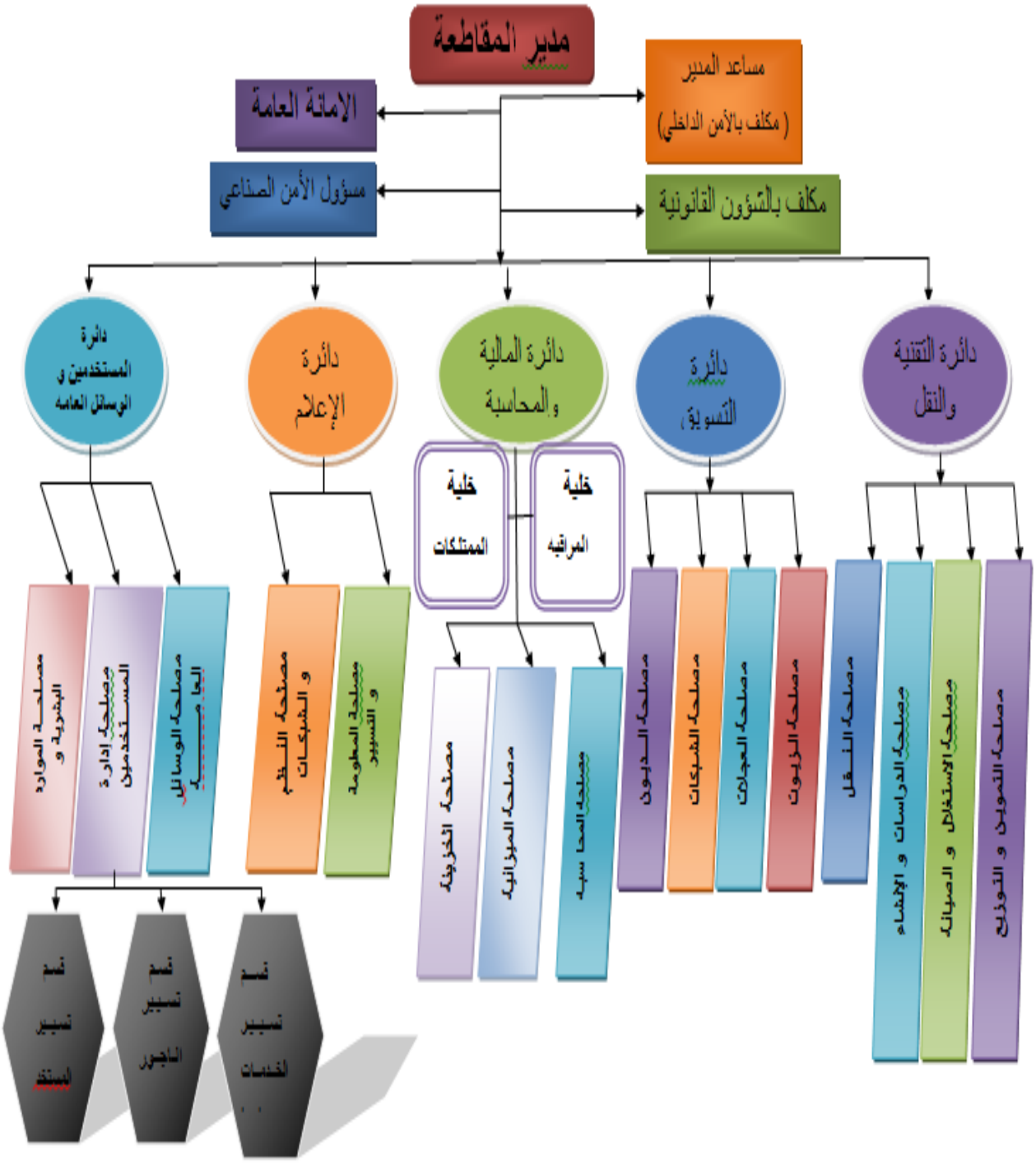
1 - **مصلحة الخزينة:** ويكمن دورها في التسيير الفعال للسيولة الموجودة.

2 - **مصلحة الميزانية:** يتمثل دورها في تقسيم تكاليف عمليات التسويق، تكاليف كل اللوازم المادية المستعملة داخل الوحدة.

3 - **مصلحة المحاسبة:** وهي مكلفة بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية، بالإضافة إلى مراقبة المشتريات، المبيعات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لوحدة المدية



المصدر :المصلحة التجارية لمؤسسة نفطال بالمدية 2018

المطلب الخامس: تكلفة وأنواع التدريب

أولا: تكلفة التدريب

تعتبر ميزانية التدريب من أهم العناصر التي يجب التحكم فيها عند تقديرها وتعتبر الميزانية مجموعة من العمليات المحددة التي تستلزم متابعة دائمة، وتقوم مؤسسة نفطال بتحديد ميزانية التدريب باستمرار بطريقة معتبرة وذلك بإظهار الوضعية المالية المتوفرة. [1]

تخصص المؤسسة لتدريب عمالها ميزانية ب 1.2% من الكتلة الاجرية (مجموع رأس مال المؤسسة 40.000.000.000) بحيث تشرف دائرة التكوين على تسيير هذه الميزانية حسب المخطط المصادق عليه، وهذا بعدما أن يتم إعداد إحصائي على القدرات والنسبة الممكن تدريبها على مستوى وحدات ومراكز التدريب للمؤسسة، والموزعين على المستوى الوطني، وتحديد التكاليف الخاصة بهذه العملية.

الجدول (2–1): تكلفة الدورات التدريبية في مؤسسة نفطال

التعيين	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الأعوان الإداريين	2770	1661	3608	5849	6050	6995	4370
أعوان التحكم	911	1652	1624	1956	2775	3509	3318
الأعوان التنفيذيين	1418	2130	1818	1889	2538	1966	2913
المجموع	5099	5443	7050	9693	11363	12470	10601
تكلفة التدريب	419101	252990	258926	406998	470435	567076	332220

الوحدة: ألف دينار بالنسبة لتكلفة التدريب الوحدة: عدد الأعوان المتدربين بالنسبة للمجموع

المصدر: وثائق داخلية بالمؤسسة

ثانيا: أنواع التدريب

تتبنى المؤسسة عدة أنواع من التدريب التي تتخذها كركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية ، من أجل تأهيل أفضل ونجدها حسب المنشور رقم 5741276 المؤرخ في 1987/06/22، والمبين لكل أنواع التدريب.

1 – التدريب العادي :

أ – **التدريب قصير المدى:** يعتبر هذا النوع الأكثر انتهاجا في مؤسسة نفطال، وهذا لتناسب مدته مع متطلباتها، بحيث لا تتعدى المدة التدريبية "ستة 06 " أشهر متواصلة إذ يهدف إلى تحديث

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

المعلومات ورفع المستوى المهني للعمال مع مراعاة المتطلبات والحاجيات المعنية لتحقيق الأهداف المنشودة.[1]

ينظم هذا التدريب بعد تحديد قائمة العمال المراد تدريبهم، وضبط البرامج التدريبية من طرف المدرب، ويكون عبارة عن دورات تدريبية على مدار السنة، تحدد أماكن التدريب حسب الاختصاص فمنها من تكون عبارة عن مراكز تابعة للمؤسسة، أو المدارس التي أبرمت الاتفاقيات معها من هذه الأخيرة، ومنها من تكون خارج الوطن، وفي بعض الحالات يتوقف العمال عن العمل خلال المدة التدريبية، وتسعى دائرة التدريب كذلك لتنظيم ملتقيات، أيام دراسية، وندوات ينشطها أخصائيين، يطرح فيها على المشاركين كل المستجدات التي توصلت إليها البحوث العلمية المتعلقة بتقنيات العمل الجديدة المنتهجة من طرف الدول المتطورة وتظهر منفعة هذه الملتقيات في إثراء المعارف، وتسمح كذلك بتقييم الكفاءة.

وهناك أيضا نوع أخر من أنواع التدريب قصير المدى، وهو عبارة عن نوع تدريبي يساعد العمال على اكتساب آخر تقنيات العمل ومواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي.

ب - **التدريب طويل المدى:** كل عملية تدريبية تفوق ستة أشهر بشكل متواصل أو متقطع الفترات، تعتبر مدة طويلة المدى إذ يهدف هذا المدى كذلك إلى خلق قدرات جديدة و اكتساب معارف أكثر، ويعد استثمارا هاما للمؤسسة التي تنتظر عائدا منه، يسمح بتنمية المستخدمين الذين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة والذين باستطاعتهم التطور حسب مخطط منسجم بين طموحاتهم وحاجات المؤسسة.

يخص هذا النوع من التدريب درجات الأعوان الإدارية والأعوان التنفيذية، بحيث أن طلب التدريب من قبلهم يقدم للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، مرفق بوثيقة تقديم المرشح التي تحتوي على جميع بياناته اللازمة.

أما فيما يخص تدريب الإطارات فكل مديرية تقوم بإرسال طلب مرفق بقائمة المرشحين إلى مديرية الإدارة العامة التي بدورها تستشير المديرية التنفيذية للموارد البشرية التي يرجع إليها القرار النهائي لإعطاء الموافقة أو دعمها.

وهناك شروط لانتقاء المرشحين للقيام بهذه العملية التدريبية نذكر منها :[2]

- أن لا يكون المرشح قد استفاد من تدريب طويل المدى من قبل المؤسسة.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

[2] وثائق خاصة بالمؤسسة، مصلحة المستخدمين

- يجب أن يكون للمرشح قدرات كبيرة قد برهنها عن طريق امتحانات تقديرية، فهذا التدريب يكون مسجلا في إستراتيجية المؤسسة، ويتناسب مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

2 - التدريب الخاص:

الطلب يحوي برامج تتعلق بمجال معين من مجالات نشاط المؤسسة ترى فيه إلزامية التدريب لعدد معين من العمال المعنيين بهذا النشاط بحيث تختلف برامجه التدريبية عن بقية البرامج المعتمدة في المعاهد والمدارس بشكل عام.

مثلا: في ميدان تسويق المؤسسة لمنتجاتها تباشر إلى مشاركة إحدى المعاهد المختصة لوضع برنامج خاص في تدريب عمالها في ميدان التسويق.

3 - التدريب في الخارج:

إن برنامج التدريب في الخارج تشرف عليه المديرية التنفيذية للموارد البشرية فهو يهتم بالتدريبات ذات المدى الطويل بغض النظر عن التدريب القصير المدى الذي يخص الملتقيات والندوات ذات المواضيع التقنية والعملية التي تشارك فيها المؤسسة بإطاراتها الأكفاء في إطار اتفاقيات الشراكة مع الأجانب.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان لجمع البيانات المراد الحصول عليها وفقا لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

من أجل تشخيص موضوع الدراسة قاما الطالبين بتحديد منهج الدراسة، وكذا المجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمد الطالبين في الدراسة على المنهج الوصفي لموضوع التدريب الفعال وواقعه في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية وهذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الإنترنت. ..هذا النظري والتطبيقي منهج دراسة حالة حيث تم الاع ىقاد على طريقة الاستقصاء من خلال استبيان تم تصميمه وتوزيعه لأفراد المجتمع، وبعد تفريغ البيانات المجمعة من الاستبيان قمنا بمعالجتها بالاعتماد عل الأسلوب الإحصائي spssv 16 وقد تم تحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية أخرى.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة نفطال بالمدية الذين يبلغ عددهم الإجمالي 80 عامل ولتسهيل الدراسة أخذنا عينة ميسرة تتكون من 30 مفردة حيث شملت عينة الدراسة على عمال مؤسسة نفطال بمدينة المدية، وقد تم توزيع 30 استبانة ، وبعد هذه العملية تم استرداد 24 استبانة من ضمن الاستبيانات الموزعة، أي بنسبة 80 % من العدد الإجمالي، وهي حجم العينة لعمال نفطال، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
العدد	30	24
النسبة	%100	%80

المصدر: إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبين بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي.

كما قام الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لثلاثة محاور:

المحور الأول دور التدريب في المؤسسة، حيث اشتمل (10) عبارات.

المحور الثاني متعلق بفعالية نظام التدريب في المؤسسة، حيث اشتمل (9) عبارات.

المحور الثالث متعلق بمراحل التدريب في المؤسسة، حيث اشتمل (9) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (28) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة** كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (2-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

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

جدول رقم(2-4):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 اقل 1.8	0.2 اقل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 اقل 2.6	0.36 اقل 0.52	ضعيفة
2.6 اقل 3.4	0.25 اقل 0.68	متوسطة
3.4 اقل 4.2	0.68 اقل 0.84	عالية
4.2 اقل 5	0.84 اقل 100	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (2-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالب على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على (explorer).

2- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch) .

3- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (spearman) .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة و التابعة (statistiques descriptives).

6- الفروقات الإحصائية بالاعتماد على التباين الأحادي

(Independent-samples t test) (one way anova).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، باختبار التوزيع الطبيعي وقياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 24 مفردة، وذلك بـاختبار التوزيع الطبيعي و بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالب في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف، حيث تم حذف عبارة التي كانت تأخذ رقم 8 لوجود تكرار من المحور الأول فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الآتي ذكرهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (2–5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
آتشي شعيب	**أستاذ محاضر صنف** (أ)	**جامعة المدية**
يرقي حسين	**أستاذ محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**
بولصنام محمد	**أستاذ محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

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

الجدول رقم(2–6):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة
0,340	24	0,200*	24

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

يشير الجدول رقم(2–6) أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية 0,340 كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية *0,200 وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار

كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

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

جدول رقم (2-7) : اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور دور التدريب في المؤسسة	9	0.893
2	محور نظام التدريب في المؤسسة	8	0.851
3	محور تقييم مراحل التدريب	9	0.854
	الثبات العام للاستبيان	26	0.915

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

يشير الجدول رقم (2-7) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.915** وعليه فإن عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط، حيث تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 11 من المحور الثاني لعدم ارتباطها مع المحور.

1- معامل الارتباط بين العبارات ومحور دور التدريب في المؤسسة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور دور التدريب في المؤسسة بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور دور التدريب في المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور دور التدريب في المؤسسة	**1**	**-**
1	تستخدم الإدارة التدريب لتطوير مهاراتي .	**0,626****	**0,001**
2	تعمل برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.	**0,822****	**0,000**
3	يساهم التدريب في تطوير قدراتي لأداء العمل.	**0,641****	**0,001**
4	يساعدني التدريب في التخفيض من الوقت المبذول في العمل .	**0,755****	**0,000**
5	يؤثر التدريب على سلوكياتي وتصرفاتي في المؤسسة.	**0,886****	**0,000**
6	يساعدني التدريب في حل مشكلات العمل.	**0,806****	**0,000**
7	التدريب يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.	**0,770****	**0,000**
8	يؤدي التدريب إلى تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.	**0,688****	**0,000**
9	يساهم التدريب في زيادة الإنتاج.	**0,639****	**0,001**

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

يشير الجدول رقم (**2-8**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,626**** و **0,886**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور دور التدريب في المؤسسة.

2- معامل الارتباط بين العبارات ومحور نظام التدريب في المؤسسة:

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

الجدول رقم (2-9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور نظام التدريب في المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور نظام التدريب في المؤسسة	**1**	**-**
10	أكتسب أفكارا متجددة ومتغيرة عن طريق التدريب.	**0,646****	**0,001**
11	يعتبر التدريب من الوسائل الفعالة في تطويري.	**0,671****	**0,000**
12	تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة.	**0,722****	**0,000**
13	تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريبي.	**0,664****	**0,000**
14	ترتفع كفاءتي في أداء مهامي عقب كل دورة أتلقاها.	**0,650****	**0,001**
15	تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.	**0,777****	**0,000**
16	التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.	**0,707****	**0,000**
17	يساهم التدريب في اكتسابي للمهارة في مجال عملي.	**0,817****	**0,000**

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

يشير الجدول رقم (**2-9**)أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,646**** و**0,817**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور نظام التدريب في المؤسسة.

3- معامل الارتباط بين العبارات ومحور تقييم مراحل التدريب:

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

الجدول رقم (2-10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تقييم مراحل التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تقييم مراحل التدريب	**1**	**-**
18	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.	**0,621****	**0,001**
19	أرى أنني بحاجة التدريب من أجل القيام بمهامي بشكل أفضل.	**0,774****	**0,000**
20	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع متطلبات العمل.	**0,539****	**0,007**
21	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.	**0,569****	**0,004**
22	يحقق التدريب الأهداف المرجوة منه.	**0,614****	**0,001**
23	يؤدي التدريب إلى رفع إحساسي بانتمائي للمؤسسة.	**0,725****	**0,000**
24	يعزز التدريب من كفاءتي في المؤسسة .	**0,760****	**0,000**
25	يسهم البرنامج التدريبي في رقع روحي المعنوية.	**0,909****	**0,000**
26	يتوافق التدريب مع العمل الذي أقوم به.	**0,743****	**0,000**

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

يشير الجدول رقم (**2-10**) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,539**** و**0,909**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور تقييم مراحل التدريب.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والعمر والحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي.

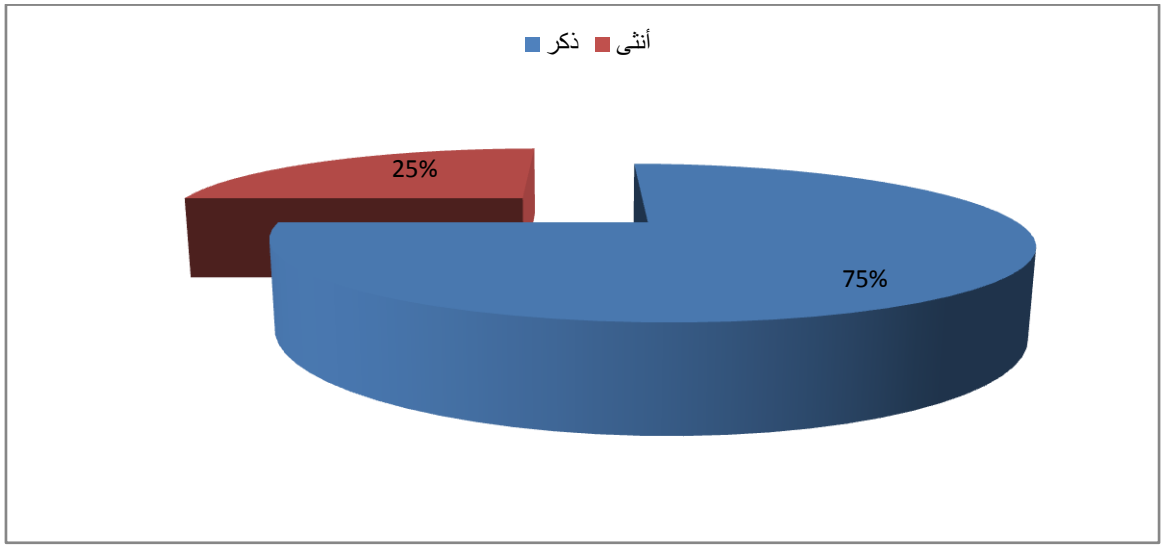
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(2-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	75%
أنثى	6	25%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

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



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-11) والشكل رقم (2-2) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور75%والإناث 25%

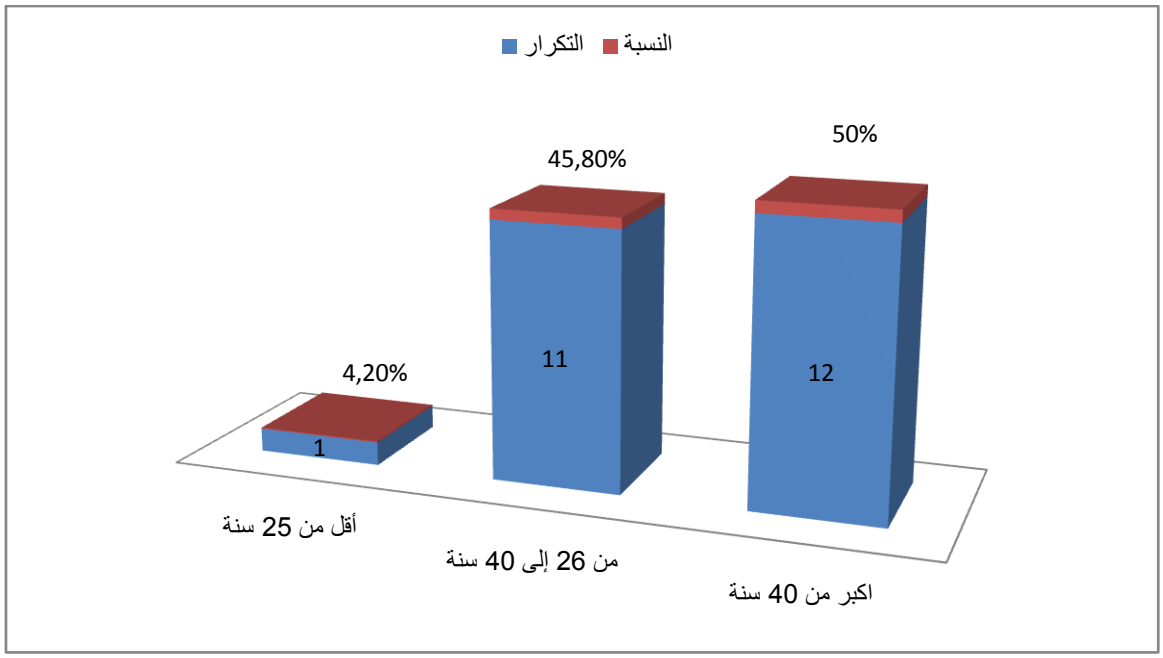
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(2-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	1	4,2%
من 26 إلى 40 سنة	11	45,8%
أكثر من 40 سنة	12	50%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

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



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-12) والشكل رقم (2-3) أن الفئة العمرية **أكثر من 40 سنة** شكلت أكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة 50% تليها الفئة العمرية **من 26 إلى 40 سنة** بالنسبة **45,8%** وشكلت الفئة العمرية **أقل من 25 سنة** اقل نسبة **4,2%**.

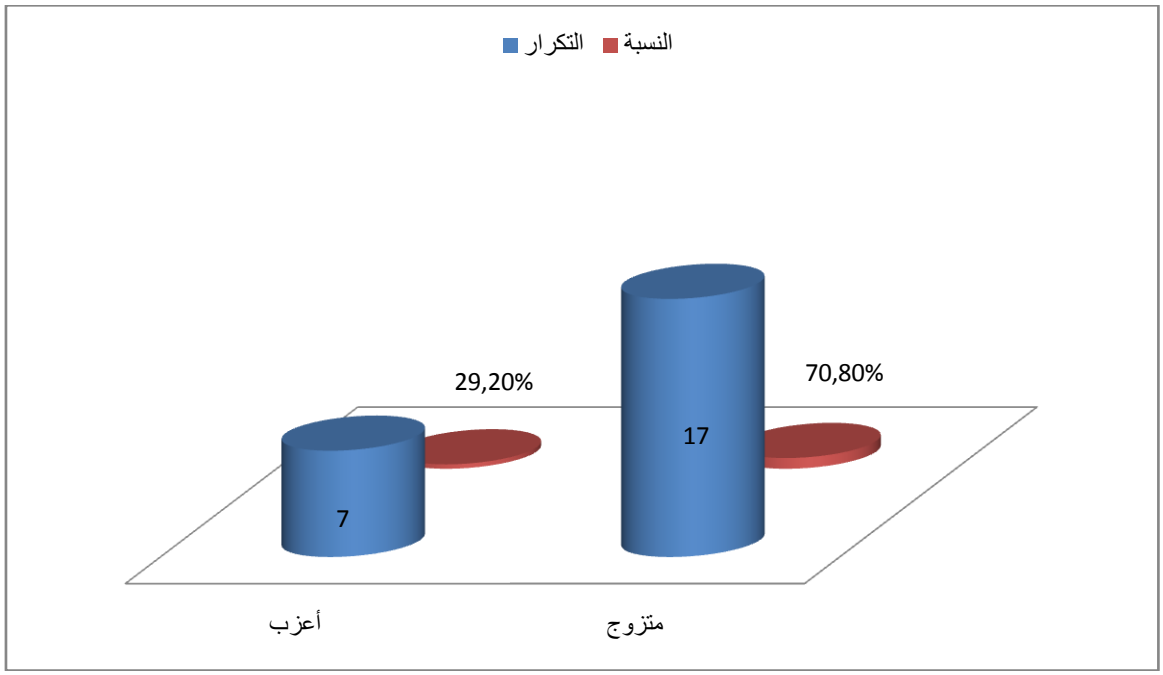
ثالثا:متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(2-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	7	29,2%
متزوج	17	70,8%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(2-4): تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-13) والشكل رقم (2-4) أن تكرار ونسبة فئة **المتزوجين** لعينة الدراسة جاءت بأكبر نسبة **70,8%** وشكلت فئة **العزاب** اقل نسبة **29,2%**

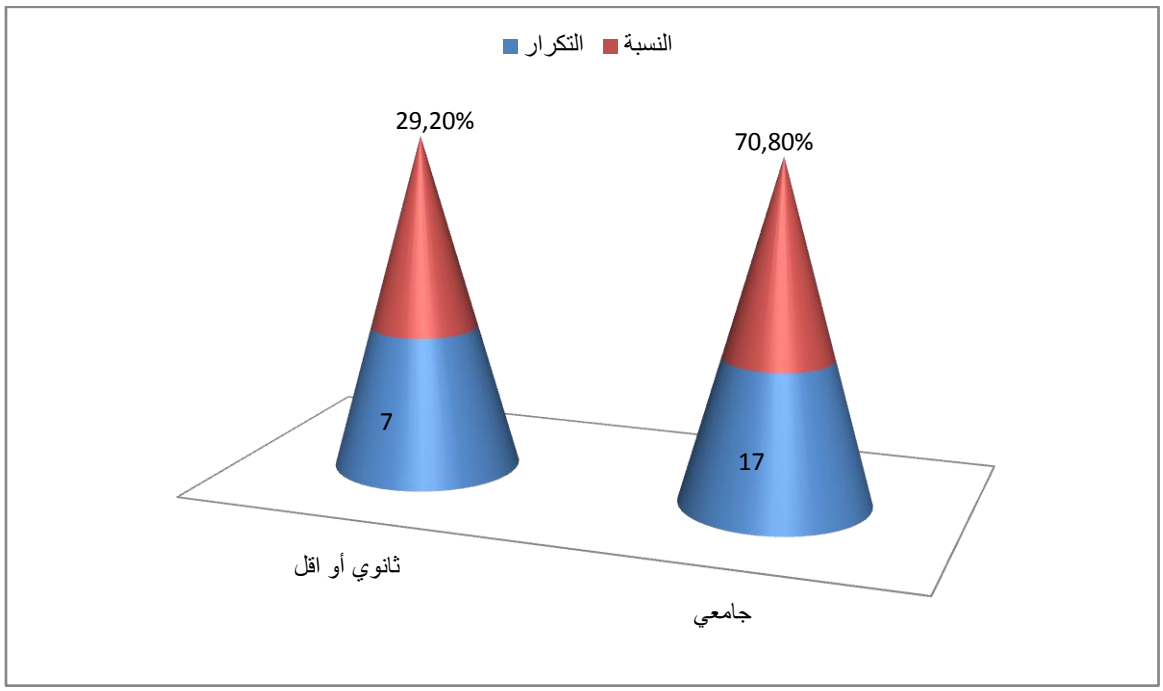
رابعا:متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(2-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو اقل	**7**	**29,2%**
جامعي	**17**	**70,8%**
المجموع	**24**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

الشكل رقم(2-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-14) والشكل رقم (2-5) أن نسبة **الجامعيين** للعينة الدراسة شكلت اكبر نسبة **70,8%** كما شكلت فئة مستوى **ثانوي أو اقل** نسبة **29,2%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محاور الدراسة المتمثلة في محور دور التدريب في المؤسسة ومحور نظام التدريب في المؤسسة ومحور تقييم مراحل التدريب الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور دور التدريب في المؤسسة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات دور التدريب في المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(2-15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور دور التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تستخدم الإدارة التدريب لتطوير مهاراتي .	4,29	0,550	4	عالية جدا
2	تعمل برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.	4,25	0,608	5	عالية جدا
3	يساهم التدريب في تطوير قدراتي لأداء العمل.	4,38	0,647	2	عالية جدا
4	يساعدني التدريب في التخفيض من الوقت المبذول في العمل .	4,29	0,859	4	عالية جدا
5	يؤثر التدريب على سلوكياتي وتصرفاتي في المؤسسة.	3,96	1,042	7	عالية
6	يساعدني التدريب في حل مشكلات العمل.	4,25	0,608	5	عالية جدا
7	التدريب يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.	4,46	0,509	1	عالية جدا
8	يؤدي التدريب إلى تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.	4,33	0,565	3	عالية جدا
9	يساهم التدريب في زيادة الإنتاج.	4,21	0,658	6	عالية جدا
	محور دور التدريب في المؤسسة	4,24	0,530	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2-15) أن المتوسط الحسابي لمحور دور التدريب في المؤسسة انه جاء بمقدار **4,24** بدرجة عالية جدا، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **1-2-3-4-6-7-8-9** حيث نجد أنها عالية جدا، كما جاءت العبارة 5 بدرجة عالية وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تهتم بعنصر التدريب في تنمية قدرات موظفيها، وهذا ما يؤكده تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجات عالية وعالية جدا ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,530** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمحور نظام التدريب في المؤسسة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور نظام التدريب في المؤسسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(2-16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	**أكتسب أفكارا متجددة ومتغيرة عن طريق التدريب.**	**4,21**	**0,658**	**3**	**عالية جدا**
11	**يعتبر التدريب من الوسائل الفعالة في تطويري.**	**4,17**	**0,702**	**4**	**عالية**
12	**تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة.**	**4,04**	**0,908**	**5**	**عالية**
13	**تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريبي.**	**4,33**	**0,637**	**1**	**عالية جدا**
14	**ترتفع كفاءتي في أداء مهامي عقب كل دورة أتلقاها.**	**4,13**	**0,680**	**6**	**عالية**
15	**تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.**	**3,79**	**0,833**	**7**	**عالية**
16	**التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.**	**4,00**	**0,590**	**5**	**عالية**
17	**يساهم التدريب في اكتسابي للمهارة في مجال عملي.**	**4,29**	**0,690**	**2**	**عالية جدا**
	محور نظام التدريب في المؤسسة	**4,12**	**0,472**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-16) أن المتوسط الحسابي لمحور نظام التدريب في المؤسسة انه جاء بمقدار **4,12** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **11-12-14-15-16** حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارات 10-13-17 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية لها نظام تدريب في

المؤسسة فعال وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,472** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لمحور تقييم مراحل التدريب:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور تقييم مراحل التدريب من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(2-17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تقييم مراحل التدريب.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
18	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.	4,04	0,955	6	عالية
19	أرى أنني بحاجة التدريب من أجل القيام بمهامي بشكل أفضل.	4,29	0,999	2	عالية جدا
20	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع متطلبات العمل.	4,33	0,637	1	عالية جدا
21	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.	4,13	0,680		عالية
22	يحقق التدريب الأهداف المرجوة منه.	4,21	0,932	4	عالية جدا
23	يؤدي التدريب إلى رفع إحساسي بانتمائي للمؤسسة.	4,04	0,806		عالية
24	يعزز التدريب من كفاءتي في المؤسسة .	4,13	0,612	5	عالية
25	يسهم البرنامج التدريبي في رقع روحي المعنوية.	3,96	0,955	7	عالية
26	يتوافق التدريب مع العمل الذي أقوم به.	4,25	0,608	3	عالية جدا
	محور تقييم مراحل التدريب	4,15	0,551	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-17) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور تقييم مراحل التدريب انه جاء بمقدار **4,15** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات **18-21-23-24-25** حيث نجد أنها عالية،كما جاءت العبارات **19-20-22-26** وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية لها برامج تدريبية فعالة في جميع مراحل التدريب المعتمدة، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,551** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا: اختبار الفرضية الأولى

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الأولى على تحليل تقديرات الموظفين حول المحور الأول للتدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا يعتبر التدريب من أولويات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

H1: يعتبر التدريب من أولويات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(2-18): المؤشرات الإحصائية لوصف محور دور التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافق	درجة
	محور دور التدريب في المؤسسة	**4,24**	**0,530**	**-**		**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (2-18) أن المتوسط الحسابي لمحور دور التدريب في المؤسسة انه جاء بمقدار **4,24** بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تهتم بعنصر التدريب في تنمية قدرات موظفيها ويعتبر من أولويات إدارة الموارد البشرية فيها، وهذا ما يؤكده تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجات عالية وعالية جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,530** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أن **التدريب يعتبر من أولويات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.**

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الثانية على تحليل تقديرات الموظفين حول المحور الثاني للتدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: ليس للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال.

H1: للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(2-19): المؤشرات الإحصائية لوصف محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافق	درجة
	محور نظام التدريب في المؤسسة	**4,12**	**0,472**	**-**		**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم(2-19) أن المتوسط الحسابي لمحور نظام التدريب في المؤسسة انه جاء بمقدار **4,12** بدرجة عالية، وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية لها نظام تدريب فعال في المؤسسة وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,472** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص أن **للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال.**

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الثالثة على تحليل تقديرات الموظفين حول المحور الثالث للتدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: تعتبر مراحل التدريب فعالة ومهمة بالنسبة للموظفين في مؤسسة نفطال.

H1: لا تعتبر مراحل التدريب فعالة ومهمة بالنسبة للموظفين في مؤسسة نفطال.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(2-20): المؤشرات الإحصائية لوصف محور تقييم مراحل التدريب في المؤسسة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافق	درجة
	محور تقييم مراحل التدريب	**4,15**	**0,551**	**-**		**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-20) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور تقييم مراحل التدريب انه جاء بمقدار **4,15** بدرجة عالية، وهذا إشارة أن مؤسسة نفطال مقاطعة المدية لها برامج تدريبية فعالة في جميع مراحل التدريب المعتمدة، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,551** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ومنه نقبل فرضية العدم التي تنص أن **مراحل التدريب فعالة ومهمة بالنسبة للموظفين في مؤسسة نفطال** ونرفض الفرضية البديلة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة.

أ – متغير الصنف

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الرابعة (أ) على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية حسب متغير الصنف وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار **Independent-samples t test** في برنامج **spss** كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف

محاور الدراسة	الصنف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروقات	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
محور دور التدريب في المؤسسة	ذكر	4,1611	0,53593	0,33889	1,381	0,181	لا توجد فروق
	أنثى	4,5000	0,46476				
محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة	ذكر	4,1790	0,48378	0,19753	0,883	0,387	لا توجد فروق
	أنثى	3,9815	0,44119				
محور تقييم مراحل التدريب	ذكر	4,3025	0,53465	0,59877	2,565	0,018	توجد فروق
	أنثى	3,7037	0,32710				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-21) انه لا يوجد فروقات إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لمحور دور التدريب في المؤسسة و محور نظام التدريب في المؤسسة ، باستثناء محور تقييم مراحل التدريب الذي جاء بقيمة

احتمالية**0,018** وهي دالة عند المستوى **0.05** ويعود الفرق لصالح صنف الذكور الذي جاء بمتوسط حسابي **4,3025** مقارنتا بالصنف الإناث **3,7037** حيث قدر الفرق ب **0,59877** ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05** .

وقد تم تفسير هذا الفرق في التقييم للحالة الاجتماعية للأنثى التي لها ارتباطات كون أغلبية الإناث في المؤسسة متزوجات مما أثر على درجة استيعابهم للمراحل التدريبية وتقييمهم لها وهذا راجع لقلة التركيز في الدورات التدريبية.

ب – متغير العمر

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الرابعة (ب) على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية حسب متغير العمر وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: توجد توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين بين تقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تم الاعتماد على اختبار**One-Way ANOVA** في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر.

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig	النتيجة
محور دور التدريب في المؤسسة	بين المجموعات	0,4630	0,231	0.808	0.459	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	6,017	0,287			
محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة	بين المجموعات	0,279	0,140	0.604	0.556	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	4,848	0,231			
محور تقييم مراحل التدريب	بين المجموعات	0,442	0,221	0.707	0.505	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	6,566	0,313			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-22) يتضح انه لا يوجد فروقات إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لمحور دور التدريب في المؤسسة ومحور نظام التدريب في المؤسسة ومحور تقييم مراحل التدريب حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي **0.459** و **0.556** و **0.505** وهي غير دالة عند المستوى **0.05** ومنه نرفض فرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص انه **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05.**

ج- متغير الحالة الاجتماعية

اعتمدت الدراسة للتحقق من الفرضية الرابعة (ج) على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية حسب متغير الحالة الاجتماعية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار **Independent-samples t test** في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

محاور الدراسة	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروقات	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
محور دور التدريب في المؤسسة	أعزب	3,9429	0,57404	0.42773	1.892	0.072	لا توجد فروق
	متزوج	4,3706	0,47403				
محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة	أعزب	4,0794	0,33771	0.07096	0.328	0.746	لا توجد فروق
	متزوج	4,1503	0,52549				
محور تقييم مراحل التدريب	أعزب	4,2381	0,59292	0.12045	0.478	0.638	لا توجد فروق
	متزوج	4,1176	0,54923				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-23) يتضح انه لا يوجد فروقات إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لمحور دور التدريب في المؤسسة ومحور نظام التدريب في المؤسسة ومحور تقييم مراحل التدريب حيث قدر مستوى الدلالة للمحاور على التوالي **0.072 و 0.746 و 0.638** وهي غير دالة عند المستوى **0.05** ومنه نرفض فرضية

البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص انه **لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05**

د- متغير المؤهل العلمي

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضية الرابعة (د) على اختبار تحليل التباين بين متوسطات تقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية حسب متغير المؤهل العلمي وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

للوصول إلى نتائج التباين تم الاعتماد على اختبار Independent-samples t test في برنامج spss كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار الفروقات الإحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

محاور الدراسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروقات	قيمةt	مستوى المعنوية	النتيجة
محور دور التدريب في المؤسسة	ثانوي أو اقل	4,5714	0,39036	0.45966	2.060	0.051	لا توجد فروق
	جامعي	4,1118	0,53137				
محور فعالية نظام التدريب في المؤسسة	ثانوي أو اقل	3,9739	0,42224	0.53408	2.895	0.008	توجد فروق
	جامعي	4,5079	0,37874				
محور تقييم مراحل التدريب	ثانوي أو اقل	4,3651	0,46132	0.29972	1.222	0.235	لا توجد فروق
	جامعي	4,0654	0,57475				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(2-24) يتضح انه لا يوجد فروقات إحصائية دالة عند مستوى **0.05** بالنسبة لمحور دور التدريب في المؤسسة و محور تقييم مراحل التدريب حيث جاءت بدرجة معنوية على التوالي **0.051** **و0.235** وسجلنا فروقات إحصائية لمحور نظام التدريب في المؤسسة حيث جاءا بقيمة احتمالية **0.008** ويعود الفرق لصالح مستوى **الجامعيين** الذي جاء بمتوسط حسابي **4,5079** مقارنتا بمستوى **الثانوي أو أقل** **3,9739** حيث جاء الفرق **ب 0.53408** وهي ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص انه **توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05**

وقد تم تفسير هذا الفرق لكون الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي هم الفئة التي استفادت من النظام التدريبي استفادة كبيرة، وبشكل أكبر وفعال من الموظفين الذي لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، وذلك راجع إلى سهولة استيعابهم وإدراكهم السريع لهذه العملية وكذا امتلاكهم للمعرفة التي ساعدتهم على اجتياز هذه العملية بنجاح أكبر.

كما ساعدتهم على تطوير قدراتهم الذاتية وإسقاط ما لديهم من خبرات علمية، زيادة على استفادتهم من هذا النظام التدريبي الذي حفزهم على العمل أكثر.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن مؤسسة نفطال (مقاطعة المدية)، موضحين واقع التدريب ومدى فعاليته فيها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في عمال المؤسسة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة عن إشكالية بحثنا التالية : " ما واقع التدريب الفعال في مؤسسة نفطال، مقاطعة المدية " وبعد استرجاعنا لمجموعة الاستبيانات الموزعة، قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها ومعالجتها ببرنامج (spss) باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرونباخ، الانحراف المعياري.....، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وجوهر ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة نفطال تولي اهتماما كبيرا بالتدريب من أجل تطوير مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة، وذلك في ظل التغيرات المهنية والتكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ويرى أغلب العاملين أن التدريب ضروري للقيام بأعمالهم بكفاءة ويساهم في تطوير قدراتهم لأداء العمل، وأن البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة تتناسب ومتطلبات العمل.

ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية، ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

كما تتأثر آلية التدريب في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها:

سياسة التوظيف، نوع التدريب وتكاليفه، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة إلى تبني إستراتيجية فعالة في تدريب عمالها، ترتكز هذه الإستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التدريب على مستوى مراكزها، والتركيز على التدريب داخل الوطن القصير والطويل الأجل، بالإضافة إلى التدريب في الخارج.

وتأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب، فإن التدريب في المؤسسة يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة وتطوير مهارات عمالها وذلك من خلال تغطية العجز في الأداء، وتخفيض التكاليف، وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.

حيث توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

– تقديرات الموظفين لمحور دور التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية جاءت بدرجات عالية وعالية جدا وهو ما يؤكد أن التدريب يعتبر من أولويات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

– تقديرات الموظفين لمحور نظام التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية جاءت بدرجات عالية وعالية جدا وهو ما يؤكد أن للتدريب دور فعال في مؤسسة نفطال.

– تقديرات الموظفين ل محور تقييم مراحل التدريب في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية جاءت بدرجات عالية وعالية جدا وهو ما يؤكد أن مراحل التدريب فعالة ومهمة بالنسبة للموظفين في مؤسسة نفطال.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الصنف عند مستوى الدلالة 0.05 وقد تم تفسير هذا الفرق في التقييم للحالة الاجتماعية للأنثى التي لها ارتباطات كون أغلبية الإناث في المؤسسة متزوجات مما أثر على درجة استيعابهم للمراحل التدريبية وتقييمهم لها وهذا راجع لقلة التركيز في الدورات التدريبية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات الموظفين حول محاور التدريب الفعال في مؤسسة نفطال مقاطعة المدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05 وقد تم تفسير هذا الفرق لكون الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي هم الفئة التي استفادت من النظام التدريبي استفادة كبيرة، وبشكل أكبر وفعال من الموظفين الذي لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، وذلك راجع إلى سهولة استيعابهم وإدراكهم السريع لهذه العملية وكذا امتلاكهم للمعرفة التي ساعدتهم على اجتياز هذه العملية بنجاح أكبر.

كما ساعدتهم على تطوير قدراتهم الذاتية وإسقاط ما لديهم من خبرات علمية، زيادة على استفادتهم من هذا النظام التدريبي الذي حفزهم على العمل أكثر.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب الفعال في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال المحاور الثلاثة المتمثلة في دور التدريب في المؤسسة، فعالية نظام التدريب في المؤسسة، تقييم مراحل التدريب، حيث يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، لأهميته في تنمية المورد البشري، فالتدريب في حد ذاته يمثل استثمارا مربحا فهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين و تحفيزهم على العمل، ونظرا لأهميته ارتأينا معالجة هذا الموضوع من أجل معرفة واقعه في المؤسسة من وجهة نظر العمال واخترنا مؤسسة نفطال فرع المدية نموذجا باعتبارها تولي اهتماما كبير بالعملية التدريبية في تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية.

و لقد توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع سواء من الجانب النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراجها كما يلي:

1 - التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

2 - إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.

3 - تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل وتتكون من أربع مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي.

4 - نجاح العملية التدريبية متوقف على نجاح خطواتها بدء من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية تنفيذها وتقييمها.

5 - يعد تطبيق التدريب حتمية إلزامية لمختلف المؤسسات تفرضها التغيرات العالمية.

6 - يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

7 - يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في وجهة نظر العامل له، وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.

8 - تطبق الشركة محل الدراسة التدريب بدرجة كبيرة.

9 - البرامج التدريبية بالشركة تتناسب مع متطلبات العامل والوظيفة.
10 - التدريب مكن العامل من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعده على تسهيل عمله.
11 - المؤسسة اتبعت برامج تدريبية ملائمة واحتياجات عمالها وفق التطورات الحاصلة، ولهذا وفرت وسائل مادية تتناسب والبرامج التدريبية.
12 - تخصص الشركة لتدريب عمالها ميزانية ب 1.2% من الكتلة الاجرية (مجموع رأس مال الشركة) بحيث تشرف دائرة التكوين على تسيير هذه الميزانية حسب المخطط المصادق عليه، وهذا بعدما أن يتم إعداد إحصائي على القدرات والنسبة الممكن تدريبها على مستوى وحدات ومراكز التدريب للمؤسسة، والموزعين على المستوى الوطني، وتحديد التكاليف الخاصة بهذه العملية.

وبناءا على ما تقدم من النتائج المتوصل إليها في الدراسة، يمكن القول بأن:
"التدريب فعال في المؤسسة الاقتصادية نفطال –فرع المدية – وهي بدورها تساهم في تطويره وذلك من خلال التركيز على الأبعاد المتمثلة في دور التدريب، فعالية نظام التدريب، تقييم مراحل التدريب مع توفير مورد بشري كفؤ الذي من خلاله يتم تحقيق ذلك."
وفي الأخير نتقدم بمجموعة من التوصيات والاقتراحات نوجهها لمسئولي التدريب بالمؤسسة

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
1 - لا بد أن تتناسب فترة التدريب مع طبيعة المواضيع التدريبية حتى يتمكن المتدربين من الاستفادة الكلية من التدريب.
2 - ضرورة جعل التدريب أحد العوامل المهمة عند الترقية للدرجات الأعلى لتكون هنالك رغبة للعاملين في التدريب.
3 - تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل.
4 - إشراك العمال في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من أرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب.

اقتراحات الدراسة:

1 - يجب أن يدرك المسؤولين في المؤسسة أهمية الاعتماد على فئة الشباب وخاصة حملة الشهادات منهم في تسيير شؤون المؤسسة مستقبلا، وخاصة وأنه ما يميز تركيبة عماله الحالية هو ارتفاع متوسط الأعمار (تغيير التركيبة العمرية) إلى جانب انخفاض المستوى التعليمي عند نسبة من العمال.

2 - ضرورة استمرارية الدراسات المتعلقة بمعرفة اتجاهات العمال، ومدى إدراكهم لتحقيق وخلق مستوى من التعاون بينهم وبين مؤسسة نفطال، وذلك لتعزيز مكانتها.

أفاق الدراسة

وفي نهاية بحثنا نأمل أن تولي رعاية وأهمية خاصة للتدريب من ناحية الأخذ بعين الاعتبار مراحله خطوة بخطوة خاصة المرحلة الأخيرة منه" التقييم " التي تعتبر بمثابة المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل البرنامج التدريبي، ومع ذلك يبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين آخرين في تناول النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية ونظام الجودة الشاملة.

2 - التدريب والبعد التكنولوجي.

3 - واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة).

4 - تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسات الخدمية

5 - دور الاتصال في تفعيل نظام التدريب.

6 - دور التدريب في تحقيق التميز.

المراجع

المراجع

الكتب

1 - إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية(من منظور استراتيجي)**، دار النهضة العربية، لبنان، ط1 ،2002.

2 - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **التدريب الفعال**، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

3 - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، مصر :الدار الجامعية، 2007.

4 - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، مصر،2004 .

5 - أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب، مصر،2000.

6 - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، **الّتدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001 .

7 - السيد رضا، **الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق**، ط1، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007.

8 - الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية :المفاهيم والمبادئ**، الأردن :دار المناهج، 2003.

9 - الفارس، سليمان خليل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، سوريا :ديوان جامعة دمشق، 2008.

10 - الكبسي، عامر خضير، **التدريب الإداري والأمني :رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين**، ط1،السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

11 - المبيضين، عقلة محمد، جرادات أسامة أحمد، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001.

12 - بلقاسم سلاطنية، على غربي، إسماعيل قيرة ،**تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة،2001 .

13 - بن عنتر عبد الرحمن، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار اليازوري العلمية،2010.

14 - جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر،2003 .

15 - حسن أحمد الطعاني، **التدريب، مفهومه وفعالياته**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع،2002 .

16 - حنا، نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الزهران، 2002.

17 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن،2003 .

18 - راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية**، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2002.

19 - راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

20 - زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، ط3، الأردن، مجدلاوي، 1998.

21 - صلاح الدين عبد الباقي :**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، ط2، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002 .

22 - زويلف مهدي حسن ، أحمد قطامين، **الرقابة الإدارية، (مدخل كمي)**، دار حنين، الأردن، 1995.

23 - سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر،2003 .

24 - عباس، علي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1 ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

25 - عبد الرحمان توفيق، **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1994.

26 - عبد الغفار حنفي حسين فزار، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، بدون دار نشر، الإسكندرية، 1996.

27 - عبد الفتاح دياب حسين، **إدارة الموارد البشرية ، متكامل**، جمهورية مصر العربية، بني سويف ، بدون ناشر ، 1997.

28 - علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار النشر غريب، القاهرة، 1985.

29 - علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الّنشر والتوزيع، الاردن،2003 .

30 - كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.

31 - مصطفى أحمد سيد، **إدارة الموارد البشرية :الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مصر، بدون دار نشر، 2004.

32 - نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2001 .

33 - نوري منير، كورتل فريد، **إدارة الموارد البشرية**، ط .1 عمان: مكتبة المجتمع العربي،2001.

مجلات

34 - الشكر بطرس، لطيف لؤي،" دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين "، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الأردن، ع71 .

35 - الوطيفي، كامل بشير،" تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين"، **مجلة جامعة بابل للعموم الإنسانية**، جامعة بابل .مج14، ع6 ، 2006.

36 - نايل طو عمي، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء :دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، مج36، ع 97 ، 2013.

مداخلات

37 - بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، **التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة(سيكولوجية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2004.

38 - ملحوفي عبد السلام، بن زيان روشام، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري"، **مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** (9، 10مارس)، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004

أطروحات

39 - السراج، رجب عبد الله رجب، **واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2010.

40 - القوقا، إبراهيم عبد المجيد، **أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.

41 - بن دريدي منير، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية :التدريب و الحوافز**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العموم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2010.

42 - بن عيشي عمار، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013.

43 - حاج عيسى سيد أحمد، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3 ، كلية العموم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

44 - قريشي، محمد الصالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2005.

موقع انترنت

45 - صندوق الدولي للتنمية الزراعية، الإدارة بغرض تحقيق الأثر في التنمية الريفية، دليل عمل الرصد وتقييم المشاريع، القسم السابع على موقع WWW .ifad .org /évaluation/guide a 7/7 htm

مراجع باللغة الفرنسية

46 - Bernard, M.,Daniel,C. **Gestion des ressources humainnes** : **performance** , 6éme **pilotage sociale et** ed, Paris : (2005) Dunod

47 - Casse Piere. **La formation performante**. Alger: opu . (1994)

48 - Jean Maire de Ketele, Guide de formateurs , (Bruxelles, de Boeck -wesmael, 1988

49 - Romelaer Pierre, Gestion des Ressources Humains, (Paris Armaud Colin 1993)

الملاحق

الملحق رقم (2–1): استمارة الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير **تخصص:إدارة أعمال**

استبيان

السيد(ة) المحترم(ة).. تحية طيبة ..

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان" التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية "مع دراسة حالة مؤسسة نفطال – مقاطعة المدية – المكملة لنيل شهادة الماستر، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

الجزء الأول:البيانات الشخصية

1. **الجنس** **ذكر( )** **أنثى ( )**

2. **الفئة العمرية** **أقل من 25 ( )** **26–40 ( )** **41 فأكثر ( )**

3. **الحالة الاجتماعية** **أعزب/عزباء ( )** **متزوج(ة) ( )** **أخرى ( )**

4. **المؤهل العلمي** **ثانوي أو أقل ( )** **جامعي ( )** **مهني ( )**

الجزء الثاني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ – دور التدريب في المؤسسة					
1	تستخدم الإدارة التدريب لتطوير مهاراتي .					
2	تعمل برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.					
3	يساهم التدريب في تطوير قدراتي لأداء العمل.					
4	يساعدني التدريب في التخفيض من الوقت المبذول في العمل .					
5	يؤثر التدريب على سلوكياتي وتصرفاتي في المؤسسة.					
6	يساعدني التدريب في حل مشكلات العمل.					
7	التدريب يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.					
8	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساسي بانتمائي للمؤسسة.					
9	يؤدي التدريب إلى تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.					
10	يساهم التدريب في زيادة الإنتاج.					
	ب – فعالية نظام التدريب في المؤسسة					
11	يتناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل.					
12	أكتسب أفكارا متجددة ومتغيرة عن طريق التدريب.					
13	يعتبر التدريب من الوسائل الفعالة في تطويري.					
14	تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة.					
15	تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريبي.					

16	ترتفع كفاءتي في أداء مهامي عقب كل دورة أتلقاها.					
17	تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.					
18	التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.					
19	يساهم التدريب في اكتسابي للمهارة في مجال عملي.					
ت – تقييم مراحل التدريب						
20	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.					
21	أرى أنني بحاجة التدريب من أجل القيام بمهامي بشكل أفضل.					
22	يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع متطلبات العمل.					
23	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع مدة التدريب.					
24	يحقق التدريب الأهداف المرجوة منه.					
25	يؤدي التدريب إلى رفع إحساسي بانتمائي للمؤسسة.					
26	يعزز التدريب من كفاءتي في المؤسسة .					
27	يسهم البرنامج التدريبي في رفع روحي المعنوية.					
28	يتوافق التدريب مع العمل الذي أقوم به.					

الملحق رقم (2-2): نتائج دراسة SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,133	24	,200*	,955	24	,340

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	26

Correlations

			العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 9	العبارة 10	دور التدريب في المؤسسة
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,669**	,494*	,478*	,505*	,521**	,598**	,385	,345	,626**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,014	,018	,012	,009	,002	,063	,099	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة2	Correlation Coefficient	,669**	1,000	,770**	,571**	,738**	,652**	,608**	,541**	,569**	,822**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,004	,000	,001	,002	,006	,004	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة3	Correlation Coefficient	,494*	,770**	1,000	,511*	,646**	,405*	,370	,273	,581**	,641**
		Sig. (2-tailed)	,014	,000	.	,011	,001	,050	,076	,197	,003	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة4	Correlation Coefficient	,478*	,571**	,511*	1,000	,645**	,571**	,535**	,393	,290	,755**
		Sig. (2-tailed)	,018	,004	,011	.	,001	,004	,007	,058	,169	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة5	Correlation Coefficient	,505*	,738**	,646**	,645**	1,000	,688**	,724**	,518**	,561**	,886**
		Sig. (2-tailed)	,012	,000	,001	,001	.	,000	,000	,010	,004	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة6	Correlation Coefficient	,521**	,652**	,405*	,571**	,688**	1,000	,608**	,464*	,569**	,806**
		Sig. (2-tailed)	,009	,001	,050	,004	,000	.	,002	,022	,004	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة7	Correlation Coefficient	,598**	,608**	,370	,535**	,724**	,608**	1,000	,670**	,404	,770**
		Sig. (2-tailed)	,002	,002	,076	,007	,000	,002	.	,000	,050	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة9	Correlation Coefficient	,385	,541**	,273	,393	,518**	,464*	,670**	1,000	,440*	,688**
		Sig. (2-tailed)	,063	,006	,197	,058	,010	,022	,000	.	,032	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة10	Correlation Coefficient	,345	,569**	,581**	,290	,561**	,569**	,404	,440*	1,000	,639**
		Sig. (2-tailed)	,099	,004	,003	,169	,004	,004	,050	,032	.	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	دور التدريب في المؤسسة	Correlation Coefficient	,626**	,822**	,641**	,755**	,886**	,806**	,770**	,688**	,639**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	.
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

Correlations

			العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	نظام التدريب في المؤسسة
Spearman's rho	العبارة12	Correlation Coefficient	1,000	,808**	,621**	,554**	,252	,274	,253	,522**	,646**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,005	,235	,196	,233	,009	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة13	Correlation Coefficient	,808**	1,000	,587**	,688**	,411*	,246	,244	,457*	,671**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,003	,000	,046	,246	,251	,025	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة14	Correlation Coefficient	,621**	,587**	1,000	,733**	,288	,374	,291	,341	,722**
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	.	,000	,172	,072	,167	,103	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة15	Correlation Coefficient	,554**	,688**	,733**	1,000	,361	,268	,337	,343	,664**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	.	,084	,206	,107	,101	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة16	Correlation Coefficient	,252	,411*	,288	,361	1,000	,630**	,502*	,483*	,650**
		Sig. (2-tailed)	,235	,046	,172	,084	.	,001	,012	,017	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة17	Correlation Coefficient	,274	,246	,374	,268	,630**	1,000	,745**	,664**	,777**
		Sig. (2-tailed)	,196	,246	,072	,206	,001	.	,000	,000	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة18	Correlation Coefficient	,253	,244	,291	,337	,502*	,745**	1,000	,641**	,707**
		Sig. (2-tailed)	,233	,251	,167	,107	,012	,000	.	,001	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة19	Correlation Coefficient	,522**	,457*	,341	,343	,483*	,664**	,641**	1,000	,817**
		Sig. (2-tailed)	,009	,025	,103	,101	,017	,000	,001	.	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	نظام التدريب في المؤسسة	Correlation Coefficient	,646**	,671**	,722**	,664**	,650**	,777**	,707**	,817**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

Correlations

			العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	مراحل التدريب
Spearman's rho	العبارة20	Correlation Coefficient	1,000	,490*	,309	,064	,423*	,252	,402	,493*	,264	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,015	,142	,766	,040	,235	,051	,014	,213	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة21	Correlation Coefficient	,490*	1,000	,367	,245	,392	,395	,634**	,693**	,540**	,774**
		Sig. (2-tailed)	,015	.	,077	,248	,058	,056	,001	,000	,006	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة22	Correlation Coefficient	,309	,367	1,000	,519**	,009	,374	,619**	,445*	,620**	,539**
		Sig. (2-tailed)	,142	,077	.	,009	,967	,072	,001	,029	,001	,007
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة23	Correlation Coefficient	,064	,245	,519**	1,000	,454*	,724**	,514*	,506*	,459*	,569**
		Sig. (2-tailed)	,766	,248	,009	.	,026	,000	,010	,012	,024	,004
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة24	Correlation Coefficient	,423*	,392	,009	,454*	1,000	,554**	,291	,491*	,311	,614**
		Sig. (2-tailed)	,040	,058	,967	,026	.	,005	,168	,015	,139	,001
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة25	Correlation Coefficient	,252	,395	,374	,724**	,554**	1,000	,495*	,623**	,504*	,725**
		Sig. (2-tailed)	,235	,056	,072	,000	,005	.	,014	,001	,012	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة26	Correlation Coefficient	,402	,634**	,619**	,514*	,291	,495*	1,000	,752**	,843**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,051	,001	,001	,010	,168	,014	.	,000	,000	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة27	Correlation Coefficient	,493*	,693**	,445*	,506*	,491*	,623**	,752**	1,000	,667**	,909**
		Sig. (2-tailed)	,014	,000	,029	,012	,015	,001	,000	.	,000	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	العبارة28	Correlation Coefficient	,264	,540**	,620**	,459*	,311	,504*	,843**	,667**	1,000	,743**
		Sig. (2-tailed)	,213	,006	,001	,024	,139	,012	,000	,000	.	,000
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	مراحل التدريب	Correlation Coefficient	,621**	,774**	,539**	,569**	,614**	,725**	,760**	,909**	,743**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,007	,004	,001	,000	,000	,000	,000	.
		N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	75,0	75,0	75,0
	انثى	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	4,2	4,2	4,2
	من 26 الى 40 سنة	11	45,8	45,8	50,0
	اكر من 40 سنة	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	7	29,2	29,2	29,2
	متزوج	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	7	29,2	29,2	29,2
	جامعي	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	24	0	4,29	,550
العبارة2	24	0	4,25	,608
العبارة3	24	0	4,38	,647
العبارة4	24	0	4,29	,859
العبارة5	24	0	3,96	1,042
العبارة6	24	0	4,25	,608
العبارة7	24	0	4,46	,509
العبارة9	24	0	4,33	,565
العبارة10	24	0	4,21	,658
دور التدريب في المؤسسة	24	0	4,2458	,53077

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	24	0	4,29	,550
العبارة2	24	0	4,25	,608
العبارة3	24	0	4,38	,647
العبارة4	24	0	4,29	,859
العبارة5	24	0	3,96	1,042
العبارة6	24	0	4,25	,608
العبارة7	24	0	4,46	,509
العبارة9	24	0	4,33	,565
العبارة10	24	0	4,21	,658
المؤسسة في التدريب دور	24	0	4,2458	,53077

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة12	24	0	4,21	,658
العبارة13	24	0	4,17	,702
العبارة14	24	0	4,04	,908
العبارة15	24	0	4,33	,637
العبارة16	24	0	4,13	,680
العبارة17	24	0	3,79	,833
العبارة18	24	0	4,00	,590
العبارة19	24	0	4,29	,690
نظام التدريب في المؤسسة	24	0	4,1296	,47216

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة20	24	0	4,04	,955
العبارة21	24	0	4,29	,999
العبارة22	24	0	4,33	,637
العبارة23	24	0	4,13	,680
العبارة24	24	0	4,21	,932
العبارة25	24	0	4,04	,806
العبارة26	24	0	4,13	,612
العبارة27	24	0	3,96	,955
العبارة28	24	0	4,25	,608
مراحل التدريب	24	0	4,1528	,55198

Group Statistics

	الصنف	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور التدريب في المؤسسة	ذكر	18	4,1611	,53593	,12632
	انثى	6	4,5000	,46476	,18974
نظام التدريب في المؤسسة	ذكر	18	4,1790	,48378	,11403
	انثى	6	3,9815	,44119	,18012
مراحل التدريب	ذكر	18	4,3025	,53465	,12602
	انثى	6	3,7037	,32710	,13354

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
دور التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	,001	,969	-1,381	22	,181	-,33889	,24542	-,84786	,17008
	Equal variances not assumed			-1,487	9,846	,168	-,33889	,22794	-,84785	,17007
نظام التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	,280	,602	,883	22	,387	,19753	,22365	-,26629	,66136
	Equal variances not assumed			,927	9,368	,377	,19753	,21318	-,28183	,67689
مراحل التدريب	Equal variances assumed	,993	,330	2,565	22	,018	,59877	,23343	,11467	1,08287
	Equal variances not assumed			3,261	14,491	,005	,59877	,18361	,20621	,99132

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
دور التدريب في المؤسسة	Between Groups	,463	2	,231	,808	,459
	Within Groups	6,017	21	,287		
	Total	6,480	23			
نظام التدريب في المؤسسة	Between Groups	,279	2	,140	,604	,556
	Within Groups	4,848	21	,231		
	Total	5,128	23			
مراحل التدريب	Between Groups	,442	2	,221	,707	,505
	Within Groups	6,566	21	,313		
	Total	7,008	23			

Group Statistics

	الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور التدريب في المؤسسة	اعزب	7	3,9429	,57404	,21697
	متزوج	17	4,3706	,47403	,11497
نظام التدريب في المؤسسة	اعزب	7	4,0794	,33771	,12764
	متزوج	17	4,1503	,52549	,12745
مراحل التدريب	اعزب	7	4,2381	,59292	,22410
	متزوج	17	4,1176	,54923	,13321

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
دور التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	,037	,849	-1,892	22	,072	-,42773	,22602	-,89646	,04100
	Equal variances not assumed			-1,742	9,560	,114	-,42773	,24555	-,97828	,12281
نظام التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	1,347	,258	-,328	22	,746	-,07096	,21628	-,51950	,37758
	Equal variances not assumed			-,393	17,431	,699	-,07096	,18038	-,45081	,30889
مراحل التدريب	Equal variances assumed	,049	,827	,478	22	,638	,12045	,25216	-,40249	,64339
	Equal variances not assumed			,462	10,497	,654	,12045	,26070	-,45673	,69762

Group Statistics

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
دور التدريب في المؤسسة	ثانوي او اقل	7	4,5714	,39036	,14754
	جامعي	17	4,1118	,53137	,12888
نظام التدريب في المؤسسة	ثانوي او اقل	7	3,9739	,37874	,14315
	جامعي	17	4,5079	,42224	,10241
مراحل التدريب	ثانوي او اقل	7	4,3651	,46132	,17436
	جامعي	17	4,0654	,57475	,13940

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
دور التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	,169	,685	2,060	22	,051	,45966	,22315	-,00312	,92245
	Equal variances not assumed			2,346	15,307	,033	,45966	,19590	,04284	,87649
نظام التدريب في المؤسسة	Equal variances assumed	,046	,833	2,895	22	,008	,53408	,18450	,15145	,91671
	Equal variances not assumed			3,034	12,486	,010	,53408	,17601	,15224	,91592
مراحل التدريب	Equal variances assumed	,430	,519	1,222	22	,235	,29972	,24527	-,20894	,80838
	Equal variances not assumed			1,343	13,979	,201	,29972	,22324	-,17914	,77858

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير تخصص:إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) المحترم(ة).. تحية طيبة..

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان" التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية "المكملة لنيل شهادة الماستر المتعلقة بمؤسسة صيدال، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية

1. الجنس	ذكر( )	أنثى ( )	
2. الفئة العمرية	أقل من 25 ( )	26-40 ( )	41 فأكثر ( )
3. الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء ( )	متزوج(ة) ( )	أخرى ( )
4. المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل ( )	جامعي ( )	مهني ( )

الجزء الثاني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- واقع التدريب في المؤسسة					
1	يساهم التدريب الفعال في تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل.					
2	عملت برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.					
3	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
4	ساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذول في العمل.					
5	يؤثر التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة.					
6	التدريب الفعال يساعد في حل مشكلات العمل.					
7	التدريب الفعال يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.					
8	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.					
9	للتدريب الفعال دور في تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.					
10	التدريب الفعال يساهم في زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه.					
	2- فعالية نظام التدريب في المؤسسة					
11	يتناسب البرنامج التدريبي الفعال مع متطلبات العمل.					
12	يتضمن التدريب أفكار متجددة ومتغيرة.					
13	التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة.					
14	تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.					
15	تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريب عامليها.					

16	ترتفع فاعلية المتدرب في أداء مهامه عقب كل دورة يتلقاها.					
17	إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة.					
18	تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.					
19	التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.					
20	يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله.					
	3- مراحل التدريب الفعال					
21	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.					
22	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.					
23	البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.					
24	تنفيذ البرنامج يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة.					
25	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب.					
26	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها .					
27	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.					
28	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين في المؤسسة.					
29	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال.					
30	برنامج التدريب يتوافق والمهنة التي تقوم بها.					

يحتاج هذا الاستبيان إلى تدقيق ومراجعة والاستعانة بمراجع (كتب وأطروحات ومذكرات في المجال)

المحكم

2018/04/10

أ.د. بوقفة حسين

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير تخصص:إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) المحترم(ة).. تحية طيبة..

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان" التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية " المكملة لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بمؤسسة صيدال، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية

1. الجنس	ذكر( )	أنثى ( )	
2. الفئة العمرية	أقل من 25 ( )	26–40 ( )	41 فأكثر ( )
3. الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء ( )	متزوج(ة) ( )	أخرى ( )
4. المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل ( )	جامعي ( )	مهني ( )

بالنسبة للبيانات الشخصية فإنه من الممكن إتاحتها في حالة كان لها تأثير على متغيرات الدراسة فنضع لها فرضيات فاصلة بها أو نقدم من أجل الإحصائيات حول مجتمع البحث.

الجزء الثاني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- واقع التدريب في المؤسسة					
1	.يساهم التدريب الفعال في تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل.					
2	عملت برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.					
3	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
4	ساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذول في العمل.					
5	يؤثر التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة.					
6	التدريب الفعال يساعد في حل مشكلات العمل.					
7	التدريب الفعال يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.					
8	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.					
9	للتدريب الفعال دور في تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.					
10	التدريب الفعال يساهم في زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه.					
	2- فعالية نظام التدريب في المؤسسة					
11	يتناسب البرنامج التدريبي الفعال مع متطلبات العمل.					
12	يتضمن التدريب أفكار متجددة ومتغيرة.					
13	التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة.					
14	تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة والخبرة العلمية.					
15	تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريب عامليها.					

16	ترتفع فاعلية المتدرب في أداء مهامه عقب كل دورة يتلقاها.					
17	إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة.					
18	تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.					
19	التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.					
20	يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله.					
	3- مراحل التدريب الفعال					
21	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.					
22	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.					
23	البرنامج التدريب صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.					
24	تنفيذ البرنامج يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة.					
25	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب.					
26	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها .					
27	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.					
28	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين في المؤسسة.					
29	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال.					
30	برنامج التدريب يتوافق والمهنة التي تقوم بها.					

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير تخصص:إدارة أعمال

استبيان

السيد(ة) المحترم(ة).. تحية طيبة..

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان" التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية " المكملة لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بمؤسسة صيدال، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط، نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية

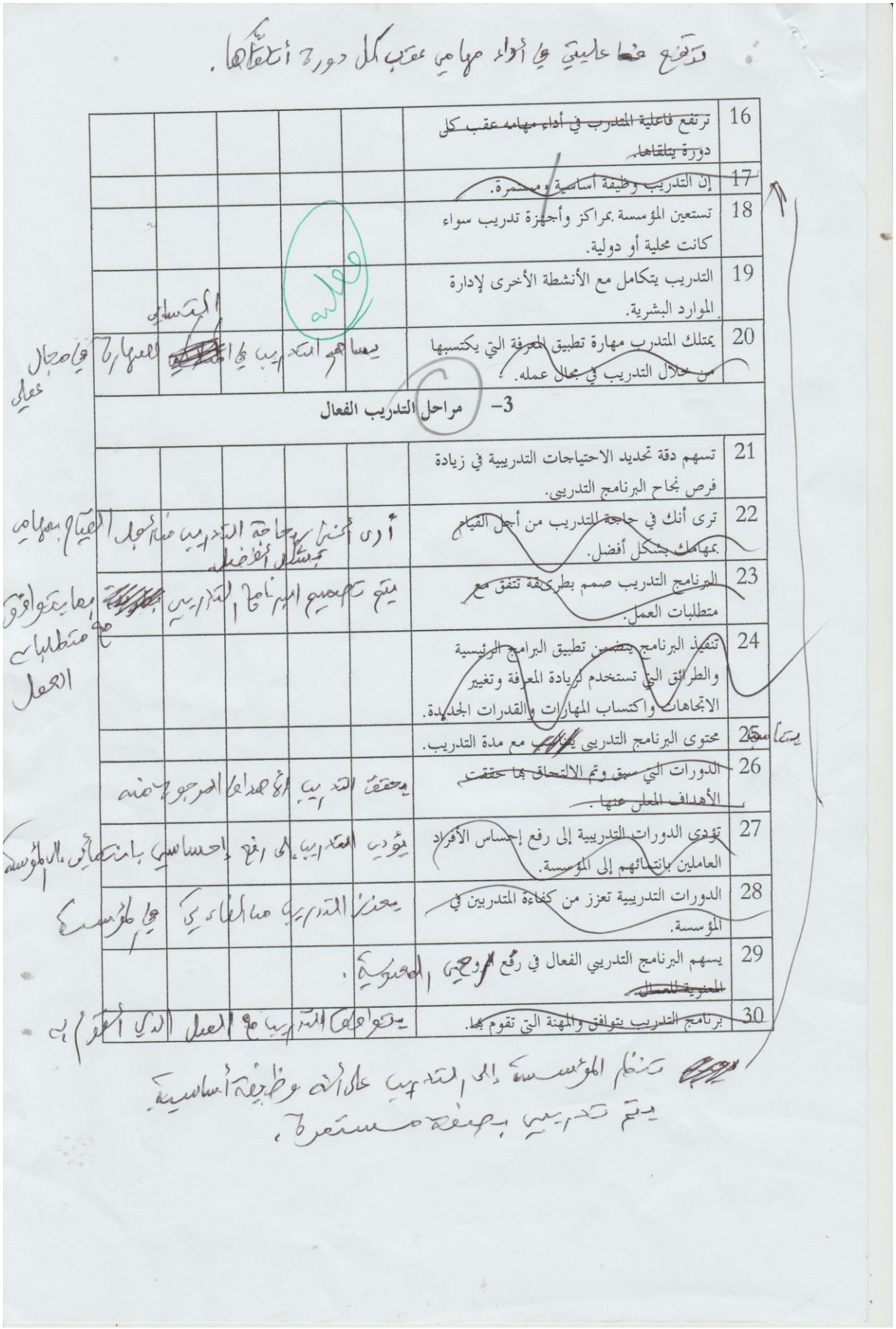
1. الجنس ذكر( ) أنثى ( )
2. الفئة العمرية أقل من 25 ( ) 25-40 ( ) 41 فأكثر ( )
3. الحالة الاجتماعية أعزب/عزباء ( ) متزوج(ة) ( ) أخرى ( )
4. المؤهل العلمي ثانوي أو أقل ( ) جامعي ( ) مهني ( ) أخرى ( )

هل الاستبيانا موجه الى العمال
أم الى الإداريين.

الأستاذ شعيب
آتشي

الجزء الثاني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- واقع التدريب في المؤسسة					
1	يساهم التدريب الفعال في تطوير قدراتي ~~ومعارفي~~ لأداء العمل.					
2	~~تحقق~~ برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي.					
3	~~توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.~~					
4	يساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد ~~والوقت المبذول~~ في العمل.					
5	يؤثر التدريب على سلوكياتي ~~وتصرفاتي~~ في المؤسسة.					
6	التدريب الفعال ~~يساعد~~ في حل مشكلات العمل.					
7	التدريب الفعال يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية.					
8	تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس ~~الأفراد~~ ~~العاملين~~ بانتمائهم للمؤسسة.					
9	التدريب الفعال ~~يساهم~~ في تخفيض معدلات حوادث العمل في المؤسسة.					
10	التدريب الفعال ~~يساهم~~ في زيادة الإنتاج ~~وتخفيض~~ ~~تكاليفه~~					
	2- فعالية نظام التدريب في المؤسسة					
11	يتناسب البرنامج التدريبي الفعال مع متطلبات العمل.					
12	~~يتضمن التدريب أفكار متجددة ومتغيرة~~					
13	التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير ~~العمال في المؤسسة.~~					
14	تختار المؤسسة المدربين على أساس الكفاءة ~~والخبرة~~ ~~العلمية~~					
15	تحرص المؤسسة على المكان المناسب لتدريبي ~~فعليا~~					



16	ترتفع فاعلية المتدرب في أداء مهامه عقب كل دورة يتلقاها.					
17	إن التدريب وظيفة أساسية ومستمرة.					
18	تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة تدريب سواء كانت محلية أو دولية.					
19	التدريب يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.					
20	يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله.					
	3- مراحل التدريب الفعال					
21	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.					
22	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.					
23	البرنامج التدريب صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.					
24	تنفيذ البرنامج يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة وتغيير الاتجاهات واكتساب المهارات والقدرات الجديدة.					
25	محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع مدة التدريب.					
26	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها.					
27	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.					
28	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين في المؤسسة.					
29	يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال.					
30	برنامج التدريب يتوافق والمهنة التي تقوم بها.					