



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

قسم علوم التسيير

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

أثر التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

تحت إشراف: السيدة: لواتي خاتمة

من إعداد

سويدي يوسف

بن حدة محمد اسلام"

أعضاء لجنة المناقشة

التصنيف	الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب ع ت	أستاذ محاضر أ	د. وراة فؤاد
مشرفا ومقررا	جامعة بلحاج بوشعيب ع ت	أستاذة محاضرة ب	د. لواتي خاتمة
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب ع ت	أستاذة محاضر أ	د. توزان فاطمة

التشكرات:

نشكر ونحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و أنار لنا الطريق للعلم و المعرفة.

نشكر جميع الأساتذة الكرام و خاصة الأستاذة "خاتمة لواتي"، التي تكرمت بالإشراف على

هذا البحث و لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة.

كما نوجه كلمة الشكر إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

خاصة العمال الإداريين.

و نشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد أو قريب.



الإهداء

نهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى عائلة سويدي كبيرا وصغيرا

إلى عائلة بن حدة كبيرا وصغيرا

إلى دفعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية عين تموشنت

✍️ سويدي يوسف "

✍️ "بن حدة محمد اسلام"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم التدريب وأنواعه وأهم أهدافه وأهميته بالإضافة إلى ذكر أساليب البرنامج التدريبي وتأثيره على الرفع من كفاءة العاملين وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التدريب على رفع كفاءة الموارد البشرية، ولقد تم الاعتماد على إستمارة إستبيان على عينة قدرت ب 30 عامل داخل مؤسسه سونالغاز بولاية عين تموشنت ولقد إعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج SPSS، وفي الأخير توصلت الدراسة أن التدريب اثر كبير على رفع كفاءات الموارد البشرية من خلال زيادة المعارف والمهارات الفنية والخبرات للعاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الكفاءة، الموارد البشرية.

Abstract

The purpose of this study is to reveal the role of training in improving the efficiency of human resources by elaborating the concept, type, main purpose, significance and training methods of training. The training program and its impact on improving staff efficiency raise the following questions: what is the impact of training on improving the efficiency of human resources. Through the analysis of the SPSS questionnaire, we finally come to the conclusion that training has a significant impact on the improvement of human resource ability by improving the professional ethics level of employees. Knowledge, skills and expertise of staff.

Key words: training, ability, human resources .

فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ-د	➤ مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و كفاءة الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	➤ المبحث الأول: عموميات حول التدريب.
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب.
03	✓ الفرع الأول: تعريف التدريب.
04	✓ الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب.
06	المطلب الثاني: أنواع التدريب وخطوات اعداد برنامج تدريبي.
06	✓ الفرع الأول: أنواع التدريب.
08	✓ الفرع الثاني: خطوات اعداد برنامج تدريبي.
14	➤ المبحث الثاني: ماهية كفاءة الموارد البشرية.
14	المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية.
14	✓ الفرع الأول: تعريف كفاءة الموارد البشرية.
15	✓ الفرع الثاني: أنواع ومكونات كفاءة الموارد البشرية.
18	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد كفاءة الموارد البشرية.
18	✓ الفرع الأول: خصائص كفاءة الموارد البشرية.
20	✓ الفرع الثاني: أبعاد كفاءة الموارد البشرية.
22	➤ المبحث الثالث: أثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية.
22	المطلب الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءة ومهارة الموارد البشرية.
22	✓ الفرع الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
23	✓ الفرع الثاني: أثر التدريب على مهارة الموارد البشرية.
24	المطلب الثاني: أثر التدريب في تحقيق الابداع والجودة الشاملة.
24	✓ الفرع الأول: أثر التدريب في تحقيق الابداع الموارد البشرية.

25	✓ الفرع الثاني: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
27	خلاصة الفصل
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
30	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
30	<u>الفرع الأول</u> : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
31	<u>الفرع الثاني</u> : تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
32	المطلب الثاني: تطور مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
32	<u>الفرع الأول</u> : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
36	المبحث الثاني: تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز في ولاية عين تموشنت
36	الفرع الأول: مناهج وأدوات الدراسة الميدانية
37	الفرع الثاني: عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها
39	المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها
39	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
42	الفرع الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة العامة
58	قائمة المصادر والمراجع
62	فهرست الموضوعات
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
17	الشكل رقم 01 يمثل مدى أهمية المهارات في مجال العمل
21	الشكل رقم 02 الأبعاد الثلاثة لكفاءة الموارد البشرية
33	شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت
43	الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
44	الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
45	الشكل (06): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
46	الشكل رقم (07): توزيع عينة حسب الخبرة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
37	الجدول رقم (01) يمثل مقياس ليكرت الخماسي
39	الجدول رقم 02 معامل ألفا كرونباخ
39	الجدول (03) معامل ألفا كرونباخ الجزئي لمحوري التدريب والكفاءة
40	الجدول رقم 04 يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الأول
41	الجدول رقم (05) يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الثاني
42	الجدول (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الجدول (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
44	الجدول (08) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
45	الجدول (09): توزيع العينة حسب الخبرة
46	الجدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب
48	الجدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الكفاءة
49	الجدول رقم (12) تحديد معامل بارسون
50	الجدول رقم 13 نتائج اختبار الإنحدار ANOVA a للفرضية الرئيسية
50	الجدول رقم 14 نتائج اختبار الإنحدار للفرضية الرئيسية ملخص النماذج
51	الجدول رقم 15 نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى ANOVA a
51	الجدول رقم 16 نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى ملخص النماذج
52	الجدول رقم 17 نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثانية ANOVA a
52	الجدول رقم 18 نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية ملخص النماذج

المقدمة العامة

في هذا العصر لا منأى إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية من خلال تحديد إحتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من أجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب العامل المتدرب للمعارف والمهارات والخبرات حول عمله وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الإشكالية أي بيان اثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

➤ إشكالية الدراسة:

تظهر إشكالية الدراسة حول: ما دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية وكذا في مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت؟

➤ فرضيات الدراسة:

- للإجابة على السؤال الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية:

توجد علاقة إرتباط إيجابية دلالة إحصائية بين التدريب والكفاءة والموارد البشرية في مؤسسه سونلغاز لولاية عين تموشنت.

➤ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على:

- دور وأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية وإلى التعرف على مضمون العملية التدريبية ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الإحتياجات التدريبية.
- التدريب مصدر هام من مصادر اعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم وتنمية قدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة.
- التدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة بغير السلوك ويطور اساليب العمل.

➤ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحلها التي يمر بها وإلقاء الضوء أيضا على أداء وبيان أهميته وقياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسه سونلغاز لولاية عين تموشنت باستعمال الادوات الإحصائية.

➤ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ربي محمد عبد الوهاب" منزجلي، أثر المكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى

أداء العاملين 2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتسبات البرامج التدريبية بأبعادها (المهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة) وللتعرف كذلك على أثر العوامل الديموغرافية و اكتشاف الفروق في مستوى اكتساب المعارف والمهارات و الأنماط السلوكية كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الاتجاهات والأنماط السلوكية المكتسبة من عملية التدريب و الأداء الفعلي لدى الهيئة التدريسية كما أوصت على العمل على إضافة برامج تدريب ما قبل الخدمة و كذلك العمل على إضافة برامج تدريبية أخرى تعنى بعلم نفس الطفل.

الدراسة الثانية: بسعيد أسامة نبيل " دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري)

دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الابداع الإداري في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين إدارة الابداع وتحسين الأداء في المؤسسات المدروسة وان الابداع الإداري الذي يقوم به المورد البشري وحده لا يؤثر بشكل فعال على أداء هذه المؤسسات¹.

الدراسة الثالثة: حريق خديجة " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع

دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة".(2010-2011)

¹ بسعيد أسامة نبيل، " دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على الإشكالية وموافقة أو نفي الفرضيات التي قاموا بصياغتها كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحث يأخذ مسار مستقيم لا يحتمل التغيير ولا يربط مع اهداف المؤسسة وان إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين اقران جودة المعدات والادوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية لأن احدهما يكمل الاخر وأوصلت هذه الدراسة على وضع الاحتمالات دائما على وجود منافسين محتملين مستقبلا ويجب كذلك اجراء التدريب للأشخاص المناسبين والقابلين للتعلم.¹

الدراسة الرابعة: حابي عبد اللطيف " التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان". (اطروحة دكتوراه) (2018-2019).²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واكتشاف اثر التدريب على تطوير الكفاءات في المؤسسات كما هدفت إلى زيادة استيعاب مفهوم التدريب وتطوير النموذج النظري للتدريب وتطوير الكفاءات في المؤسسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بمحاوره بجامعة وتطوير الكفاءات محل الدراسة.

➤ منهج الدراسة:

ل للوصول إلى اهداف الدراسة تم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي من خلال وعرض الجانب النظري من خلال المنهج التحليلي.
- كما سيتم باعتماد على دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات وبيان اثر التدريب على رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

¹ حريق خديجة " استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة". أطروحة لنيل شهادة الماجستير، 2010-2011.

² حابي عبد اللطيف " التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقياد تلمسان، (2018-2019).

➤ هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة تناولنا فيها طرح إشكال الدراسة وأهدافها وأهميتها وكذا الدراسات السابقة وجزأنا دراستنا إلى فصلين جانب نظري وجانب تطبيقي:

- بحيث سيتناول الفصل الأول أساسيات حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية الذي يتضمن ثلاث مباحث أين يتضمن المبحث الأول عموميات حول التدريب والمبحث الثاني ماهية كفاءة الموارد البشرية والمبحث الثالث اثر التدريب على كفاءة المورد البشري.
 - وبالنسبة للفصل الثاني دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت أين يتضمن مبحثين فيتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة والمبحث الثاني تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسه سونلغاز لولاية عين تموشنت.
- وختمنا دراستنا بخاتمة عامة شملت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

أساسيات حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري فيعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثير على الإنتاجية على الاطلاق.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى عموميات حول التدريب في المبحث الأول وإلى ماهية كفاءة الموارد البشرية في المبحث الثاني وأما بالنسبة لأثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية فسيتم تناولها في المبحث الثالث.

المبحث الأول: عموميات حول التدريب.

سيتم تناول في هذا البحث عموميات حول التدريب بحيث سيتم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم التدريب، خطوات اعداد البرنامج التدريبي وأنواعه كمطلب ثاني.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعددت آراء علماء الإدارة حول مفهوم التدريب بأكثر من طريقه وهو بالأساس اداة تمكن تزويد العاملين بالمهارات والمعارف الفنية.

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف التدريب في الفرع الأول وإلى أنواع وأهداف التدريب في الفرع الثاني.

• الفرع الأول: تعريف التدريب.

عرفه العالم فليبو "FLIPPO" على انه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.

عرفه العالم الفريد مارشال على ان كل فئة متعلمة ومدرية من الناس لا يمكن ان تعيش فقيرة وذلك لان الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج والخلق يستطيعون ان يستثمروا كل القوى الطبيعية ومصادرها بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع¹.

بالإضافة إلى التعريفين السابقين هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى اكساب العامل المهارات والمعرفة التي تحسن من ادائه وتزيد فعاليته في المؤسسة.²

- كما يعرف أيضا انه معظم النشاطات والوسائل التي تساعد في تحسين المعارف وقدرة العمال لتحقيق اهداف المنظمة واهدافهم الشخصية والاجتماعية مع تحسين كذلك الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.¹

¹ محمد فالخ صالح، " إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الجامد، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2004، ص 101.
² صلاح صالح معمار، " التدريب الأسس والمبادئ"، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

- ويرى البعض على ان التدريب هو عملية تعديل أيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة وزيادة الإنتاجية.²

ومن التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص ما يلي:

- التدريب نشاط مخطط.
- التدريب يساعد في تحسين المهارات والمعارف.
- التدريب عملية تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية.

• الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب.

يمكن تلخيص أهمية التدريب في النقاط التالية:³

- يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل.
- يقوم بصقل المهارات والخبرات والمعلومات والمعارف.
- يمكن المؤسسة من زيادة انتاجيتها من خلال تحسين المهارات ومعارف عناصرها البشرية.
- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
- ازالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.⁴

¹ الداوي الشيخ؛ تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد06، 2008 ص11.

² زويلف، مهدي حسن " إدارة الافراد" الطبعة الثالثة، مجدلاوي، عمان، الاردن، 1998، ص 156.

³ المرجع نفسه، ص ص 12-13.

⁴ حريق خديجة ، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ؛ مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد

تلمسان، الجزائر، 2011، ص 06

- يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.
- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل فقد دلت الاحصائيات المتعلقة بإصابة حوادث العمل ان نسبة الإصابة بين العمال المدربين اقل بكثير منها بين العمال غير المدربين وكلما قلت نسبة حوادث العمل
- قلة الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عملها وأدى ذلك إلى زيادة انتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.¹

أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب على النقاط التالية:

- اكتساب الفرض المعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير اساليب الأداء لضمان اداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- المساهمة في معالجة اساليب انقطاع العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.²
- تنمية المعارف معلومات فالتدريب يجب ان يغطي ما يحتاج اليه المتدرب.
- تنمية المهارات الفنية المرتبطة بكتابة التقارير والتعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية.
- تنمية المهارات الذهنية أو مهارة التصور الكلي المتمثلة في اتخاذ القرارات.
- تنمية المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.³

¹ محمد فالخ صالح، " إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق ذكره ،ص 102.

² خالد محمد الزهراني، " أهداف التدريب و التنمية المهنية " ،مجلة الثقافة التربوية ، السعودية، العدد 16 ، 02 ماي 2008 ، ص 01.

³ نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية " ، د.ط، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الجامعة الهاشمية ، عمان ، الأردن، ص391.

❖ المطلب الثاني: أنواع التدريب وخطوات اعداد برنامج تدريبي.

للتدريب انواع بالغة بالنسبة للمؤسسة للفرد وحتى يتم نجاح هذا التدريب يجب اتباع العديد من الخطوات لإعداد برنامجه

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى انواع التدريب في الفرع الأول وإلى خطوات اعداد البرنامج التدريبي كفرع ثاني.

الفرع الأول: أنواع التدريب.

- ينقسم التدريب إلى الانواع التالية:

1. التدريب حسب عدد المتدربين:

• التدريب الفردي Individual Training: أي تدريب كل فرد على حدى وقد يكون بغرض الاعداد أو بغرض تحسين الأداء وتستخدم فيه اساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

• التدريب الجماعي Group Training : ومن خصائصه انه:

- يتم في مجموعات متفرغة فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- يتم في بيئة عادية أو خارج بيئة العمل ومن امثلته تدريب العمال على استخدام الآلات.
- يسمح بتبادل الخبرات والآراء وتستخدم فيه مختلف الاساليب التدريبية.
- يتطلب استعدادات خاصة ومدربين اكفاء وامكانيات مادية مناسبة.¹

2. التدريب حسب المدة الزمنية: قسم هذا النوع إلى قسمين:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق الذكر، ص 394.

- التدريب قصير الاجل: ويستغرق من اسبوع إلى ستة (6) اسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة ومن عيوبها عدم توفير الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفاصيلها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.
- التدريب طويل الاجل: وفيه قد تصل إلى سنة كاملة أو أكثر ومن حسنات هذا التدريب حصول المتدرب على معلومات دقيقة الا من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين اشخاص يقومون بعمل متدرب طيلة فترة التدريب مما يرفع التكاليف على المنشآت ويدخلها في مشاكل العمالية عند انهاء خدمات الموظف الجديد¹.

3. التدريب حسب مكان العمل:

- داخل المؤسسة: ان يتم داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان المناسب لتدريب لتحقيق اهداف البرنامج التدريبي.
- خارج المؤسسة: ان يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة².

4. تدريب من حيث التطبيق:

- نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

¹ محمد فالخ صالح ، " ادارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق ، ص 108 ، 109.

² صلاح صالح معمار ، " التدريب الأسس والمبادئ" ، مرجع سابق ، ص 15.

5. التدريب وفقا لوقت العمل:

- اثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمدرّب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب اثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.
- خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية ان كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية ويتم في حالة صعوبة التفرغ المتدرب اثناء الدوام الرسمي¹.

• الفرع الثاني: خطوات اعداد البرامج التدريبية

ان التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الادارية الاخرى و سنتطرق خلال هذا المبحث إلى اهم خطوات اعداد البرامج التدريبية.

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية

• تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي تعبر عن الافراد المطلوب تدريبهم وهذا لمواجهة التحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على انجاز عملهم بشكل ملائم نظرا للقصور المسجل في ادائهم وتعبر الحاجة إلى التدريب عن " الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بالمتطلبات الوظيفية"².

كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل وتعبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة فهي تعبر عن الافراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثه وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء الإنتاجي.
- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرامج التدريبية لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم³.

¹ صلاح صالح معمار، " التدريب الاسس والمبادئ"، مرجع سابق، ص 15 ، 16.

² Jean-Marie peretti. « Dictionnaire des ressources humaines. Edvuiberti Paris.2001.Page29 .

³ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، " اداره الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2007 ، ص 266.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يمكن استخدام التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية:

○ تحليل المنظمة (المنشأة):

وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.

○ تحليل العمليات:

وذلك من أجل تحديد ماذا يضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب ان يتعلم الفرد حتى يمكن ان يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

○ تحليل الفرد:

وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب وما هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية فان الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن جسرها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين¹.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي.

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

(1) تحديد أهداف البرامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها واقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد احداثه من تغيير في مستوى أداء الافراد، واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

¹ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص237.

2) تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد ان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما سبق و ان مر معنا، يأتي دور تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات و التي سيحمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن ان تكون مهارات اللغوية الأساسية كالقراءة و أصول وقواعد الكتابة أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الآلة الكتابية وتصنيف وحفظ الملفات، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات و هذا النوع من المهارات يحتاج اليه كافة المدربين في جميع المستويات الادارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

3) وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، و يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا أو يحقق الأهداف المطلوبة فيجب ان يكون نابعا من بيئة واقعية، وليس مستوردا و ان يتسم بطابع المعقولية¹.

4) اختيار أسلوب التدريب:

بصفه عامة يمكن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير منها:

- الهدف الذي يسعى تدريب إلى تحقيقه في البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي اساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب: في الاساليب التي يمكن استخدامها في القائمين بالأعمال الكتابية لا يناسب استخدامها في مجال التدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- المستوى الوظيفي الاساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- المادة التدريبية، تدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.

¹ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 238.

- فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة في حين تعتبر حالات والمباريات الإدارية وتمثيل الادوار أكثر ملائمة في حال البرامج الطويلة المدة.
- التكاليف وعد المتدربين حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا ان كان الهدف هو تخفيض التكاليف.
- مستوى العمق والشمول حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكثر وأجمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب.
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم¹.

(5) اختيار المدربين:

يعتبر اختيار المدربين من العناصر اخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية ويتوقف اختيار مدرب على ما يلي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- مادة تدريبية المراد اكسابها للمدربين.
- نوعية المدربين.

بشكل عام هناك اربعة انواع من المدربين.

المدرّب المحاضر: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الاساسي فيها.

المدرّب القائد: هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الافراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

المدرّب التطبيقي: يقصد به المدرّب الذي لديه الخبرة العملية جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

المدرّب النفسي: هو الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية أو كيفية تعديل السلوك.

¹ حريق خديجة، " إستراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية"، مرجع سابق، ص 29 و 30.

6) تحديد مكان التدريب:

لتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:

التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الافراد.

التدريب الفردي الذي يدرب فيه كل فرد على حدة.

7) تحديد فترة التدريب.

يمكن القول انه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي اذ تختلف المدة بين برنامج إلى اخر طبقا للاعتبارات متعددة أهمها.

- منحج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها.
- الاساليب التدريبية المستخدمة.
- الامكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

8) توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبية يجب توفير الاحتياجات والامكانيات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل هذا المكان المناسب الأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الالية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها¹.

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية:

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى خير الوجوه وفي هذه المرحلة يتم معرفة حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية وينعكس نجاحها وفشلها إيجابيا وسلبيا على المرحلة التالية ومتعلقة بتقييم البرامج التدريبية.

¹ حريق خديجة ، " إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية " ، مرجع سابق ،ص31.

وتتضمن مرحلة التنفيذ أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لبرنامج وتحديد مكان التدريب ومتابعة اليومية لإجراءات التنفيذ البرامج ومن تم تقييم البرامج من خلال تقييم المتدربين محل التدريب¹.

رابعا: تقييم البرامج التدريبية:

ان تقييم البرامج التدريبية وما حققه من نتائج يعتبر اساسيا من العملية التدريبية ويمكن تعريف التقييم بانه تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومادة تغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم ويقصد به أيضا مدى احترام المبادئ وضوابط السابقة من جهة ومعرفة اذا كان اتجاهات الفرد وسلوكياته قد تغيرت فعلا بفضل المعارف و المهارات التي اكتسبها من التدريب و هناك أربعة جوانب نركز عليها في عملية التقييم.

ردود الفعل: يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث "المحتوى، المدربين، المادة التدريبية، الاساليب التدريبية المعتمدة..." ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال الاستبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة رأيهم بشأن البرنامج التدريبي.

التعلم: ويتم من خلاله معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرامج التدريبية من ناحية الاسس والمبادئ والاساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي.

السلوك: ويتم من خلال ذلك قياس ما تم اثره على الأداء الفعلي من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء ببرامج وبعد الانتهاء من البرامج لمعرفة الاثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

النتائج: وذلك من خلال قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الأداء وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على اداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج².

¹ أحمد خطيب، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة عين الشمس ، القاهرة 2002، ص 320.

² بودريال صارة ، تراكة الحياة ،"دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، 2019 ،ص

المبحث الثاني: ماهية كفاءة الموارد البشرية.

إن مختلف التصاريح من قبل المسؤولين المتعلقة بالكفاءة تؤكد ان هذه الأخيرة هي مصدر نجاح أي نشاط مؤسسة وبالتالي فهي ضرورية وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية كفاءة الموارد البشرية بحيث سيتم تناول مفهوم الكفاءة كمطلب أول وخصائص وابعاد الكفاءة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية.

إن مختلف تعريفات المتعلقة بالكفاءة تحاول الوصول إلى صورة تقريبية وفي هذا المطلوب سيتم التطرق إلى تعريف الكفاءة كفرع أول وعلى أنواعه ومكونات الكفاءة في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف كفاءة الموارد البشرية.

لقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "ARNOR": الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط¹.

وعرف أيضا "أنها القدرة المنشأة على بدل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد."

كما عرف أيضا انها حسن الاستفادة من الموارد فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة ذلك تشير الكفاءة إلى قدره الفرد على تطبيق تعلمي بشكل سليم يتصف بدقة والاتقان ومع مراعاة البعد الانساني في التعامل مع الاخرين.

وعرف أيضا أنها "استعداد على تجنيد ووضع الموارد في العمل" وحسب CAIRD: يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات والكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين²، ويظهر لنا مما سبق ذكره أن الكفاءات البشرية هي عنصر اساسي موجود في المؤسسة وبذلك وبالأخذ بالاعتبار المؤهلات والخصائص والأداء والقدرات.

¹ثابت الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية د.ط ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، 2009 ،ص 112.

² نذيرة بوزيد، " دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 48.

من الممكن استنتاج التعريف بفضل كل ما سبق ذكره تمكن كفاءة المؤسسة من التفوق على منافسيها واعتلال مراتب عليا في السوق اضافة ان الكفاءة عرفت انها امكانية الافراد والجماعات على الاستجابة الناجحة لما يتطلبه المنصب أو المهنة القائم بها¹.

الفرع الثاني: أنواع و مكونات كفاءة الموارد البشرية.

أولا: أنواع كفاءة الموارد البشرية:

أ) الكفاءة الفردية:

يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. كما تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات، المعارف، الاستطلاعات، المعرفة العملية، السلوكات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر اثناء العمل.

أي ان الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحتاجها الفرد عن طريق التكوين الأولى التكوين المتواصل التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز اهداف محددة وبصورة فعالة ونقول ان الكفاءة تملك جانبا متخفيا².

ب) الكفاءة الجماعية:

نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسة الإدارية منذ منتصف القرن الماضي (القرن العشرون) سعت عديد المنظمات في مختلف دول العالم إلى الآخر بمنهجية فرق العمل وهذا من خلال دمج القدرات والامكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والامكانيات الفردية في الأنشطة وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر وبهذا اصبح تطوير وتنمية كفاءة هذه الفرق واستغلالها في تحقيق اهداف المؤسسات من اهم انشغالات هذه الأخيرة لهذا تطلق عبارة الكفاءات الجماعية على انها الفريق المهني سواء كان مصلحة، وحدة، شبكة، فريق، مشروع... والذي يكون قادرا على إدارة واداء مهامه بشكل كفء مما يساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة.

¹ نذيرة بوزيد، المرجع السابق ص 49.

² كمال منصور، تسيير الكفاءات، الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع في جوان 2010، ص 10.

وتنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية لدى فهي إحدى مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات الجماعية من خلال المؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات ومؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج.

ونقول انه تتحقق الكفاءات الجماعية الا بوجود الكفاءات الفردية ولا قيمة الكفاءات الفردية الا في وجود الكفاءات الفردية ووجود التفاعل داخل المجموعة، أي ان الكفاءة الجماعية هي ذات طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة ويعتبر اعتبار الكفاءة الجماعية على انها مجموعة المعارف الإدارة التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء¹.

ج) الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمستوى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها اذ ان التحولات البيئية التنافسية ودرجة تعقدها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تنسيق مواردها البشرية واعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية. لان المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية، تقوم المنظمة على اساس قدراتها التنظيمية.

وهناك انواع اخرى من الكفاءات منها الكفاءة القاعدية والكفاءة المحورية والكفاءة المميزة.

ثانيا: مكونات كفاءة الموارد البشرية.

لقد أدرج Montmollin ثلاثة عناصر، و اعتبرها مكونات للكفاءة و التي تتمثل في العناصر التالية:

1) المعارف Knowledge:

وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما وتقسّم هذه المعارض في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الأول يعني بالمعارف التصريحية وهي معرفة ان يتعلق الامر هنا بمعرفه خصائص وأوصاف شيء ما مثل الآلات الادوات اما الثاني فهو المعارف الإجرائية أي معرفة الكيف وهي تتعلق بكيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق

¹ الموقع الالكتروني التالي : <https://elearning.univ-eloued.dz> تم زيارته يوم 15-04-2021 على الساعة 5.27.

نتائج فعالة ويعتبر هذان القسمان نوعان من المعرفة المنطوقة أي عند تقييم احد الافراد وسؤاله عن تلك المعارف يستطيع التصريح بها لفظيا¹.

(2) المهارات Skills:

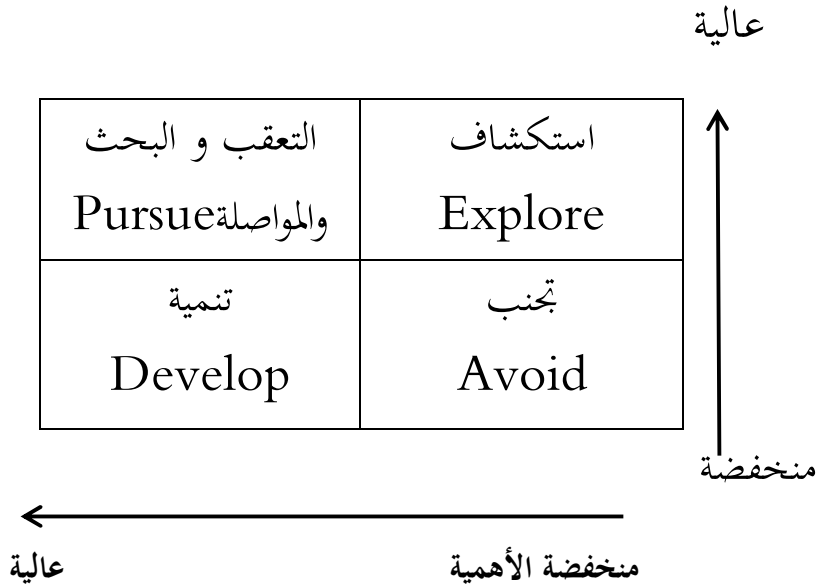
عرفت المهارات بأنها قدره الفرد على انجاز مهمة ما واعتبرها " R.Palan " من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جلبا أثناء انجاز المهام وقد عرفت بأنها القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما.

وعرفت أيضا بأنها القدرة على القيام بالمهام المختلفة بصورة مرضية وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الدهنية أو كلاهما معا والتي يمكن تعلمها أما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية.

والمهارات في ميدان الاعمال كثيرة جدا وتتعدد حسب طبيعة المهام ومنها: المهارات الشخصية والمهارات الاتصالية والمهارات القيادية والمهارات التنظيمية والتخطيطية والمهارات التقنية.

والشكل التالي يوضح مدى أهمية المهارات في مجال العمل:

الشكل رقم 01 يمثل مدى أهمية المهارات في مجال العمل



« Source : « Matmati D Le Berre, 2005, Page246

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي ، د. ط ، مطبوعة مقدمة في ادارة الموارد البشرية ، 2018 – 2019 ص 14.

3) القيم Values:

وردت مختلف المعاجم اللغوية اصطلاحات على شكل دلالات لمفهوم القيم فنجد الديمومة والثبات والسياسة والرعاية، الصلاح والاستقامة.

وتشير القيم اصطلاحا إلى عده معاني مختلفة الدلالة والمعنى نتيجة تعدد التحاليل وتفسير وبيان العلماء لهذا المفهوم ويعود جوهر هذا الاختلاف إلى كون مفهوم القيم تكتسب عمقا معرفيا وثقافيا وحتى أيديولوجيا فكل من التعليم الدينية والرىء الفلسفية ودينيا والتربوية والاقتصادية والسياسية تعتبر كلها اصولا فكرية تحكم علاقتنا مع هذا المفهوم¹.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد كفاءة الموارد البشرية.

ان كفاءة الموارد البشرية تتمتع بخصائص وأبعاد وفي هذا المطلب سيتم تناول خصائص كفاءة الموارد البشرية في الفرع الأول وأبعاد هذه الكفاءة كفرع ثاني.

الفرع الأول: خصائص كفاءة الموارد البشرية.

يمكن أن نلخص أهم خصائص الكفاءة الموارد البشرية كما يلي:

1) الكفاءة تمتلك ميزة عملية:

إن وجود الكفاءة مهما كان نوعها " فردية أو جماعية " مرتبط بتنفيذها فالكفاءة الفردية تتحدد في وضعية العمل والكفاءة الجماعية تتحدد بالنسبة للمشروع أو المهمة.

2) الكفاءة هادفة:

تمارس الكفاءة وفقا لهدف منشوط حيث لا يكون الفرد كفاء الا بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل.

¹ أبو القاسم حمدي: " ادارة الكفاءات والتطوير التنظيمي " ، مرجع سابق، ص15.

3) الكفاءة بناء منسق:

الكفاءة هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة "معارف، معارف فنية، سلوكيات، انماط التفكير..." بشكل ديناميكي لتلبية متطلبات تكيفية ووفقا لإنجاز هدف¹.

4) الكفاءة لها طبيعة ترابطية:

وصف الكفاءة لا يتوافق فقط مع عرض الخصائص التي تكونها فالمقدرات العامة تأخذ أيضا بعين الاعتبار البيئة التي يتطور فيها الفاعل والسياق الذي تتواجد فيه الكفاءة.

5) تتطلب الكفاءة قبول جماعي:

الكفاءات هي معرفة تصرف معترف بها ووجودها يتطلب حكم الآخرين من خلال هذا التعريف نلاحظ ان تقييم الكفاءات ومصداقيتها لا يكونان ملائمين الا بحكم من المحيط المهني " الزملاء، الرؤساء، العملاء..."

6) تكتسب الكفاءة بالتعلم:

ان الفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين ولكن يمكنه ان يكون كذلك من خلال تدريب موجه " التدريب الابتدائي أو التدريب المستمر" أو من خلال التعلم بالممارسة.

7) الكفاءة ضمنية:

للكفاءة جزء مرئي " ظاهر" آخر مخفي " غير ظاهر" حيث تمثل القدرات المعارف والمواقف الجزء المرئي في حين تمثل الصفقات الشخصية الدوافع، القيم والدور الاجتماعي الجزء المخفي.

وفي هذا السياق يمكن أن نضيف بان الفرد ذوي الكفاءات العالية" الحقول البشرية عالية التمييز" يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد أهمها:

- سرعه الفهم والادراك.

- القدرة العالية على التحليل².

¹ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تلمسان " . 2017 - ، 2018 ص 110.

² مرجع نفسه، ص 110.

الفرع الثاني: أبعاد كفاءة الموارد البشرية.

تتمثل أبعاد كفاءة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: المعرفة:

تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المدججة في اطار مرجعية يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجز عملياتها في سياق خصوصي عبر تجنيد تفسيرات مختلفة جزئية ومتناقضة في بعضها.

المعرفة تتضمن واذا الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة وادماجها في نماذج جاهز ولو تطلب الامر تطوير المحتوى والهياكل معا.

ثانياً: التطبيق

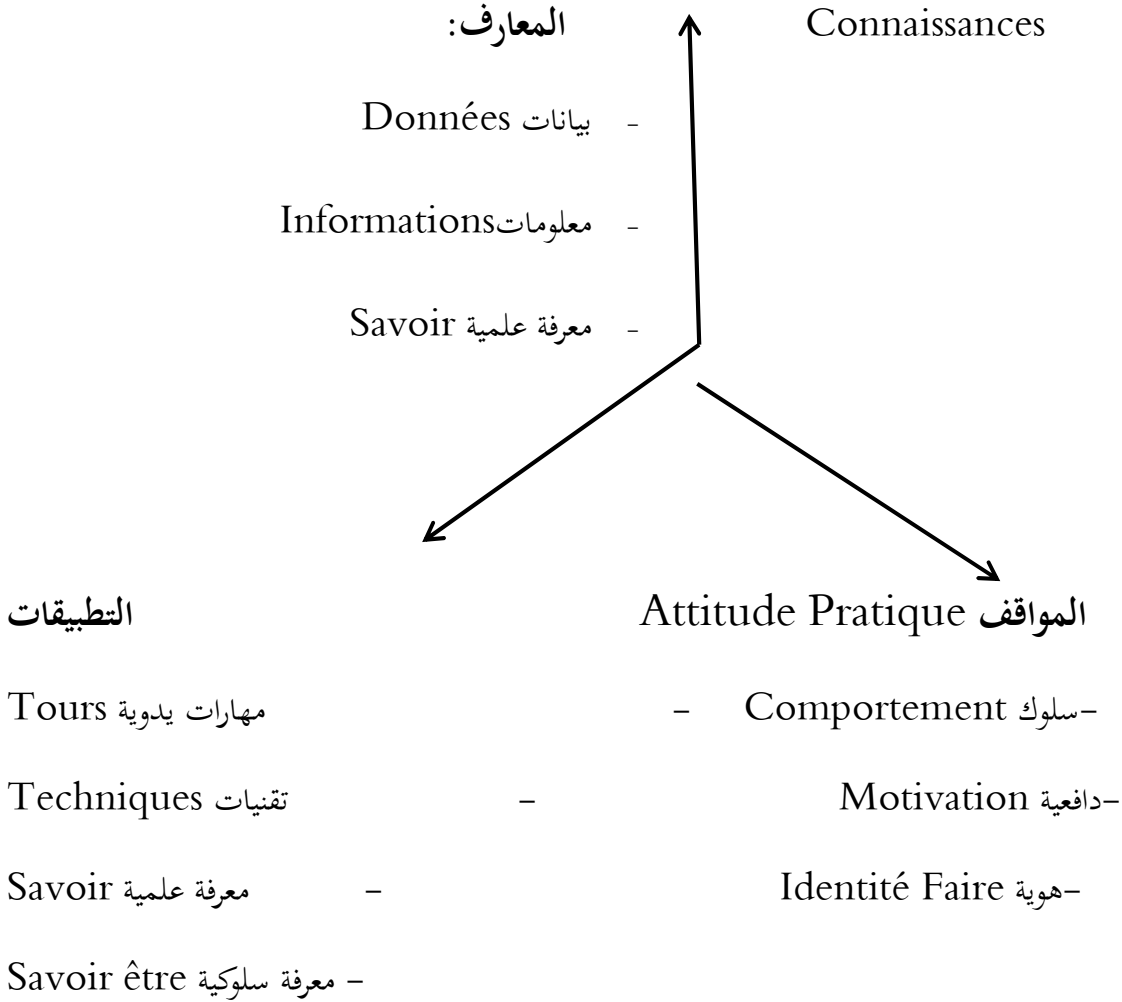
تعلق بالقدرة على الانجاز في صفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفاً. هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة غير أنه يمكن أن لا يتطلب فهما أساسياً لأسباب سيران المهارات اليدوية Tours de main أو التقنيات الامبريقية " التجريبية" بالرغم من ان استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة ومن هنا فان المعرفة العملية ترتبط بالتجربي L'Empirique و جزئياً بالضمني Le Tacite.¹

ثالثاً: المواقف

التي يبدو انها اهملت كثيراً في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من ان مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهراً أساسياً لقدرة الفرد أو منظمة على انجاز أي شيء أي مظهراً أساسياً كفاءتهما لذلك نعتبر ان المنظم الأكثر تحفيزاً تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر تساوي في المعارف النظرية والعملية.

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم 02 الأبعاد الثلاثة لكفاءة الموارد البشرية



على ضوء ما سبق يمكن القول ان الكفاءة تفترض المعرفة بل يعتبر M. Mack أن الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدم في سلسلة المعرفة ، والمعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة¹.

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 48.

المبحث الثالث: أثر التدريب على كفاءة الموارد البشرية

يهدف التدريب اساسا لتحسين اداء المورد البشري وذلك بتحسين مهارات ومعارف المورد البشري بالإضافة إلى الكفاءة مما يؤدي إلى خلق الإبداع الإداري وتحقيق الجودة الشاملة.

وسيتم من خلال هذا المبحث تبيان أثر التدريب في تحسين كفاءات ومهارة المورد البشري كمطلب أول وسيتم تناول أثر التدريب في تحقيق الابداع والجودة الشاملة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءة و مهارة المورد البشري

يتم في هذا المطلب التطرق إلى أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري كفرع أول واثر التدريب على مهارات المورد البشري في الفرع الثاني.

الفرع الأول: أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري.

ان الاساس في عملية التدريب هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال واساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدرتهم الوظيفية كما ان التدريب يستهدف أيضا اكتساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى انتاجيته في العمل لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات¹.

ان المنظمات الناجحة في ظل العولمة تقوم بشكل مستمر بتحديد استراتيجيات الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وذلك من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على استراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

حيث يعتبر الفرد هو أصل استثماري هام من اصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن اهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف وطرق العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط اهداف الافراد العاملين بالمنظمة.

¹بولودان محمد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جيجل، 2017 – 2018، ص 68.

- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامج وامكانياتها وتحديد المعلومات التي يحتاجها لصياغة اهدافها وتنفيذ سياستها.
- توضيح سياسة العامة للمنظمة وتطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.
- تنمية قدرات المنظمة على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال اعداد الكادر الوظيفي الكفؤ والمؤهل والقادر على حمل الابعاء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الاهداف والميزات.
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل اليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.
- منه نجد التدريب كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية¹.

الفرع الثاني: أثر التدريب على مهارات المورد البشري.

- تتحلى اهمية التدريب في انه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كتقنيات والآلات التي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية فضل على ان التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف وكما يمكننا ان تكشف أكثر اهمية التدريب بالنسبة للتنمية وهي:
- يمكن تدريب المؤسسات من زيادة انتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الامر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.
 - يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية: وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدرتهم.
 - يهدف التدريب إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتدربين.
 - تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من اصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على

¹ علي ميا ، ربي عزت كنج ، أثر التأهيل و التدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 195.

الاستمرار والبقاء رغم التغيرات في البيئة الخارجية كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها¹.

المطلب الثاني: أثر التدريب في تحقيق الإبداع والجودة الشاملة.

سيتم التطرق في هذا المطلوب إلى أثر التدريب في تحقيق الإبداع في الفرع الأول وإلى أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة كفرع ثاني.

الفرع الأول: أثر التدريب في تحقيق الإبداع.

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة الي يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق اهداف المنظمة والاساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية عديدة ومتنوعة نذكر منها:

1) أسلوب العصف الذهني ((méthode de remueménings):

طريقة تدريب جماعي الا انها تصلح للتدريب الفردي وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة يتراوح عددها بين 16 و 12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون في القائم الافكار التي ترتبط بمحل مشكله معينة. العصب الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة ويعتبر العصف الذهني التحرك الحر للأفكار وإطلاق الافكار أو حل المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة (4) شروط رئيسية وهي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على الافكار الا ما بعد الجلسة لأنه وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- البناء على افكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد استعمال افكار الآخرين كأساس اكتشاف افكار جديدة مبنيه عليها.
- التركيز على كمية الافكار وليس نوعية الافكار كلما زاد عدد الافكار كان ذلك أفضل².

¹ الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مرجع سابق، ص 12 و 13.

² صورية زلازل، "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، د.ط، مطبوعة جامعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 66 - 67

(2) أسلوب التأليف بين الاشتات (La méthode d'auteur les diasporas)

هو أسلوب آخر في فئة الاساليب العلمية له نفس الحظ من الشيعوع تقريبا ويمثل مركز النقل فيه استخدام اشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة وفيما يرى منشأ هذا الأسلوب فان أي مشكلة تبدو لنا غريبة أو غير مألوفة يمكننا فهمها وحلها حل مبتكر اذا فكرنا فيها بأساليب الاستعارة والتمثيل هذه من ناحية اخرى هناك مشكلة تكمن صعوبتها في الفتها الشديدة بينا واستغراقها أكثر مما يجب وفي ظروف كهذه يكون استخدم اساليب الاستعارة كافيه من الشخص و بين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها والاتجاه نحو حلها حلا مبدعا.

(3) أسلوب دلفي " Style Delphi "

وفقا لهذا النوع من الاساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حد ما تسجيل اراءهم ووجهات نظرهم تم تصنيف وترتيب الحلول مع اعادة عرضها على نفس المسؤولين كره اخرى لطلب بدائل اخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بعدد مشكلة موضوع البحث.

(4) أسلوب المجموعة الإسمية " La Méthode du groupe Nominal "

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع الأعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ويستخدم لفظ الجماعات الإسمية للدلالات على استغلال اعضاء الجماعة بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الافكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب على أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة¹ بالالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة هذا أسلوب يهدف إلى توليد الأفكار بالاعتماد على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح و توضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلى ذلك العملية ترتيب الأفكار المقترحة و اختيار رأسها بحسب الترتيب².

الفرع الثاني: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات ومهارات الموارد البشرية الكفاءات الفردية ضمن النظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية التدريب وتعليم الموظفين حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية

¹ صورية زلازل، " دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري "، مرجع سابق، ص 67 - 68.

² المرجع نفسه، ص 67 - 68.

على عاتق الإدارة العليا كانت نتيجة الاقتناع بان الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد اصولا استراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

إن التدريب ضمن الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتميز مهارته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية كما يتمثل في التعديل الايجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف اكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا نحو استخدام طرق واساليب افضل لأداء العمل.

تتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الافراد وتجنب الاخطاء وتقليل العيوب وإدراك مسؤولياتهم في اطار الانتماء للمؤسسة والمساهمة في تحسين مستمر وتقليل الحاجة للإشراف وزيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على استمرار وتحسين الأداء ومن ثمة الاستثمار العقلاني لهذه تساهم في الاستغلال الامثل لبقية الموارد المادية في المؤسسة¹.

¹ العربي عبيدات، " استراتيجية التدريب موارد البشرية ضمن معايير ايزو والجودة الشاملة " ، دراسة حالة مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة FMBAG برج بوعرييج ، مذكرة شهادة ماجستير ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 25.

خلاصة الفصل

ويمكن أن استخلص في كل ما جاء في هذا الفصل أن التدريب هو عملية يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات بحيث ان لهذا الاخير يتمتع بأنواع من بينها التدريب حسب المدة الزمنية وحسب عدد المتدربين وحسب مكان العمل وحسب وقت العمل ومن حيث التطبيق ومن جهة اخرى يكتسب التدريب اهمية بالغة الأهمية واهداف كبيرة ويتم وفق اعداد برنامج تدريبي مكثف متصل بخطوات معينة. وبالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فهي استخدام قدرات في عملية مهنية بغية الوصول إلى العمل المثالي وكغيرها تتمتع كفاءات الموارد البشرية بأنواع ومكونات هامة وخصائص وابعاد ضرورية. وينتج عن التدريب على كفاءة الموارد البشرية آثار متمثلة في أثر التدريب فيه تحسين كفاءة ومهارات الموارد البشرية وتحقيق الابداع والجودة الشاملة.

الفصل الثاني

دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية

بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

تمهيد الفصل

للتدريب دور مهم جدا في تقدم المؤسسة وتميزها وسيتم دراسة مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت بحيث سيتم التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة في مبحث أول وتحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة لولاية عين تموشنت في المبحث الثاني.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

سيتم تناول لمحج عن مؤسسه سونلغاز لولاية عين تموشنت في المطلوب الأول وتطور المؤسسة في المطلب الثاني إضافة إلى آفاق وأهداف هذه الأخيرة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

وفي هذا المطلب يتم تناول لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت في الفرع الأول وتعريف مؤسسة سونلغاز في الفرع الثاني.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

يعتبر قطاع الكهرباء و الغاز من أهم القطاعات الحيوية للتنمية للنهوض بالصناعة و الحياة الاجتماعية و بالتالي فان الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ووعيا منها لضرورة الكهرباء من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقها فإنها قطعت أشواطاً منذ نشأتها و التي حققت فيها نتائج متواصلة و ذلك لوجود عاملين أساسيين هما:

- حاجة السكان المتزايدة باستمرار

- حاجة القطاعات الاقتصادية المتزايدة

- لقد مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ نشأتها نوردتها فيما يلي:

سنة **1947**: كان ميلاد لشركة الكهرباء و الغاز الجزائرية E.G.A مكلفة بإنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز و ذلك بمقتضى المرسوم رقم 1002/47. الصادر بتاريخ 1947/06/05.

- سنة **1962**: احتفظت بعد الاستقلال باطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية و ذلك من خلال المرسوم 157/62 الصادر بتاريخ 1962/12/31 المتعلق بسير التقنين.

- سنة **1969**: نشأت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) و ذلك بمقتضى الأمر رقم 59/69 الصادر بتاريخ 1969/07/28 المتعلق بصيغة المؤسسة العمومية E.G.A

الذي قرر انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز و يحدد أهدافها و مداخلها.

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز و ذلك بميلاد 6 شركات تابعة لها هي:

KAHRIF/ KAHRAKIB/ KANAGHAZ / INERGA/ ETTERKIB et AMC

- سنة 1991: أصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC

حيث غيرت المؤسسة اطارها القانوني. و ذلك بمقتضى القرار التنفيذي رقم 475/91 الصادر بتاريخ 1991/12/14

- سنة 1995: تم تميمين أن سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وفق الأمر رقم 280/95 الصادر بتاريخ 1995/12/17 الذي تضمن المهام التي يجب على المؤسسة اتباعها في مهمتها للخدمات العمومية.

- سنة 1999: صدور مرسوم تنفيذي بتاريخ 1999/05/11 الذي قرر بتحويل الشركات التابعة لها إلى شركات ذات اسهم.

- سنة 2002: أصبحت الشركات التابعة لسونلغاز شركات ذات أسهم.

- وتعد سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر لها أكثر من 55 سنة من الخدمة العمومية.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

ان شركة سونلغاز هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 براس مال قدره 25 مليار وعاملين عددهم 4400 عونا في سنة 2006 وتغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري.

تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز التطوير وضمان الامن السلامة والنجاعة ونوعية الخدمة.

وهي مكلفه إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية والوفاء بالاحتياجات الزبائن وتساهم في اعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة وتقديم الخدمات للزبون وتطوير المبيعات والظروف التجارية.

وتتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي والغاز الذي يتقدم به الزبون والمستعملون مع ضمان حسن التسعيرة " قيادة واستغلال وصيانة " وتطوير شبكة نقل الكهرباء التي تغطي طولا قدره 6.967.78 مليون ك.ف.س " في الجهد المتوسط المنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 9000.286 ك.م من الضغطين المتوسط والمنخفض.

وتستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري وتنميته و اهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة و تتولى الاشراف و المراقبة على شبكة توزيع الطاقة في جميع انحاء المنطقة الغربية للبلاد.

و تعتبر سونلغاز واحدا من اكبر المستخدمين في الساحة الصناعية . و خلال الخمسة و العشرين سنة الأخيرة ، ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد عن 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين. و من حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط ، فان فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 تم الفروع المحيطة 2747 عونا أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم.

و هذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو سونلغاز و تطويرها.

وفي نهاية ديسمبر 2006 كان توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي 27.2% من الإطارات ، 20.2% من أعوان التنفيذ و 52.6% من أعوان التحكم و قد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشبيب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

المطلب الثاني: تطور مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

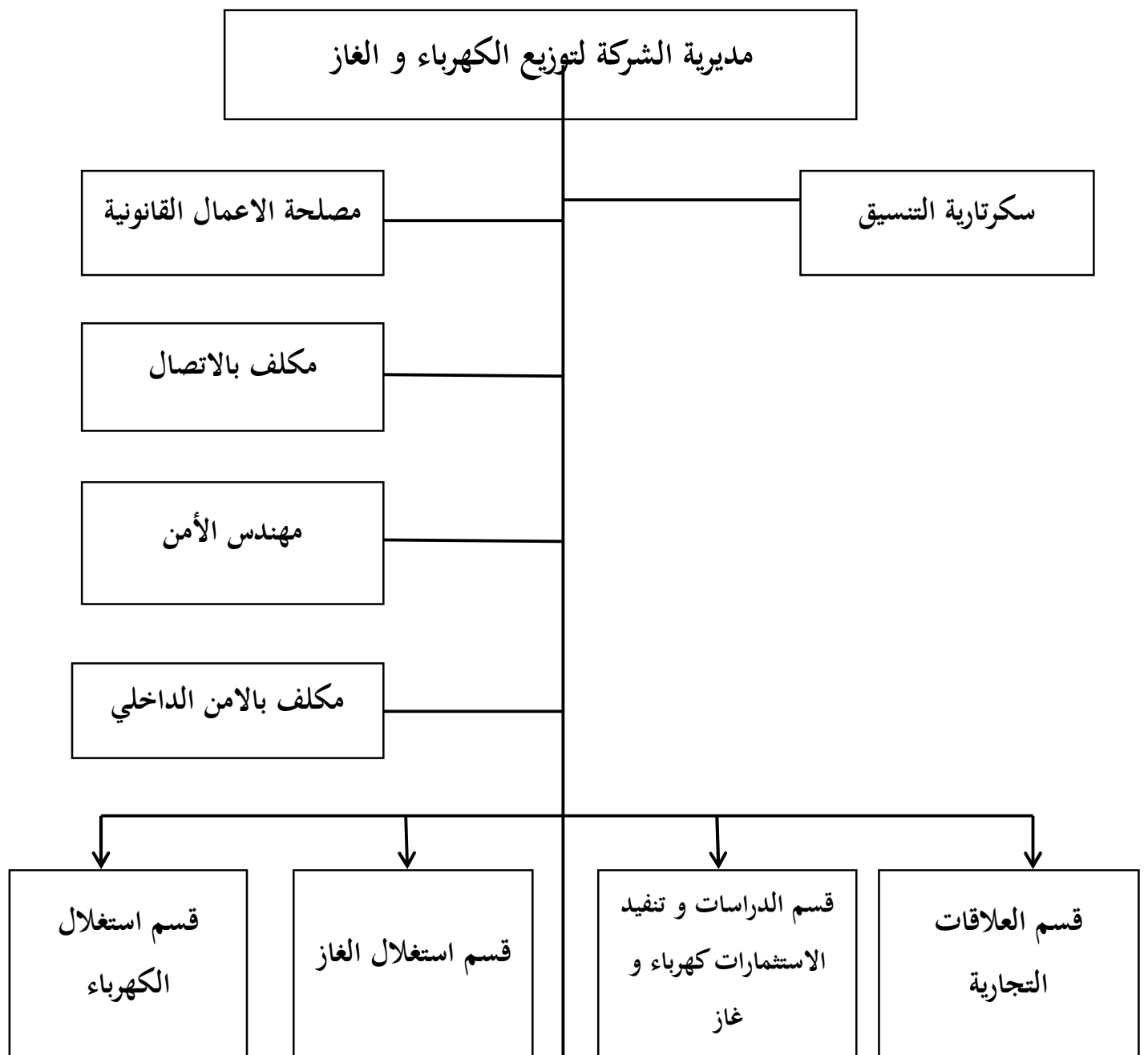
في هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الفرع الأول و إلى نشاط المؤسسة و تدخلاتها في الفرع الثاني.

الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة تساعد على تحقيق أهدافها فهو يوضح توزيع الصلاحيات و المسؤوليات داخل المؤسسة.

و يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل و الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.



من الشكل السابق نلاحظ أن مديرية التوزيع لعين تموشنت تتكون من:

■ مديرية الشركة:

تقوم بتسيير المؤسسة و باتخاذ القرارات المتعلقة بها

■ أمانة التنسيق (السكرتارية)

تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث انها تمثل همزة وصل بين الإدارة و كل اقسام المؤسسة و المستثمرين.

■ قسم العلاقات التجارية

يقوم بإدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسة و بناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء و الغاز كما انها تضم ستة وكالات تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر ، بني صاف ، العامرية ، عين الكيحل ووكالة عين تموشنت جنوب و شمال.

■ قسم استغلال الغاز:

يسهر على انجاز كل الاشغال و الاستثمارات الخاصة بالغاز فقط و يقوم بصيانة صمامات الغاز و قياس توترات القنوات الفولاذية.

■ قسم استغلال الكهرباء :

يقوم بتوزيع الكهرباء و العمل على تسيير و توزيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود.

■ قسم الدراسات و تنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء و الغاز:

يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء و الغاز ويقدم عروض الاستثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة و توصيلها لكل الزبائن.

■ قسم المالية و المحاسبة :

يتابع كل العمليات المالية و المحاسبية للمؤسسة يقوم بتحضير الميزانية و مراقبة الانفاق على الاستثمار.

■ قسم الموارد البشرية:

يسهر على الأمور المتعلقة بالعمال من الأجر و الشكاوى و مخططات التكوين و تسيير المستخدمين مثل التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، النقل

▪ مهندس الامن:

يتابع حوادث العمل المهنية و الأشخاص المدنيين ، يقوم بوضع لوحات المعلومات و التقارير للمديرية ...

▪ مصلحة الامن الداخلي:

تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات و الإجراءات المناسبة للامن الداخلي و تسهر على مطابقة مخططات الامن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية و أيضا تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية و تراقب أعوان الامن الداخلي.

▪ مصلحة الاتصالات :

تمثل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاطات المؤسسة و أيضا تقوم بتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء و الغاز. تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة و حضور بعض الحصص الإذاعية و المشاركة في اصدار المجلة الخاصة بكل مؤسسة.

▪ مصلحة الاعمال القانونية:

تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها

▪ فرع الوسائل العامة:

يقوم بتوفير النقل للعمال، كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية يتعامل مع موردي الشركة ، يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات .

▪ قسم تسيير أنظمة الاعلام الالي:

- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام؛

- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الاعلام الالي و المعلوماتية ، اصلاح و صيانة أجهزة الكمبيوتر ، التكفل بكل وسائل الاعلام الالي؛

- القيام بعمليات مختلفة من كتابة و طباعة...الخ.

المبحث الثاني: تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز في ولاية عين تموشنت

يتناول هذا المبحث منهج وأدوات الدراسة كفرع أول للمطلب الأول ومهمة الدراسة الميدانية وتفاعل كفاءات وعرض نتائج الاستهلاك كفرع أول للمطلب الثاني وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان كفرع ثاني.

المطلب الأول الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مناهج وأدوات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي موضوع محدد من خلال قدرة أو فترات زمنية معلومة يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ثانياً: أدوات الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن إستخدام بعض الأدوات المتمثلة في :

■ الجزء الأول: الجنس - المستوى التعليمي

■ الجزء الثاني: يتكون من:

○ المحور الأول: تحت عنوان تدريب الموارد البشرية ويحتوي على 20 فقرة

○ المحور الثاني: بعنوان كفاءة الموارد البشرية وتحتوي على 10 فقرات

وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع أسئلة هذا الجزء

الجدول رقم (01) يمثل مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات SPSS

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- منخفض جدا [1.8 – 1] ؛
- منخفض [2.6 – 1.8] ؛
- متوسط [3.4 – 2.6] ؛
- مرتفع [4.2 – 3.4] ؛
- مرتفع جدا [5 – 4.2] .

وتضمنت الأسئلة محورين :

المحور الأول: تدريب الموارد البشرية وتمّ بناء العبارات بالاستفادة من الدراسات السابقة ورمز لها بالرمز X_1 وتضمنت 20 سؤالاً

المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية وتمّ بناء العبارات بالاستفادة من الدراسات السابقة ورمز لها بالرمز Y وتتضمن 10 أسئلة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

أولاً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت بحيث تمّ تحديد حجم العينة وقُمت بتوزيع 30 إستمارة إستبيان شملت فئة من عمّال المؤسسة وبعد تسلمها وجدتها كاملة (30 إستمارة).

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

إستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية والإستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة المختلفة والتي تساعد في التواصل إلى النتائج المطلوبة أهمها:

* إختبار ألفا كرونباخ's $Alpha\ Cronbach's$ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة ومتغيرات الدراسة ككلّ ويكون قيمته بين الصفر والواحد، حيث يستخدم لقياس ثلاث عبارات التي تقيس بعدما تتراوح قيمته بين (0 و 1) وكلّما اقتربت من 1 كان ذلك مؤشرا على صدق العبارات وموضوعاتها في قياس البعد الذي تمثله.

* مقاييس النزعة المركزية والنشاطات كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري $diviation\ st$ ومتوسط الخطأ المعياري $station\ deviation$ لجميع متغيرات الدراسة لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تشتتها.

* إختبار T للعينة الواحدة - $one\ samplet\ -\ test$ - إذن إن قيمة T تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين المتوسط الحسابي والقيمة الثابتة المفترضة، فإذا كانت T تساوي 0 فإن قيمة المتوسط الحسابي الواقعي تساوي القيمة الثابتة المفترضة، وكلّما إبتعدت عن الصفر كبر الفرق بين المتوسط الواقعي والقيمة المفترضة مع ملاحظة أن قيمة T تكون سالبة أو موجبة.

* إختبار العلاقة $Couvelution$ لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومقدار العلاقة بين المتغيرات سلبية أو إيجابية، فإن الإرتباط الموجب يشير إلى تزايد في متغير آخر أي تزايد المتغيرين معا والعكس بالعكس.

* * إختبار T للعينتين $Independent\ test$ إختبار $Leven$ لتجانس التباين: يكون تباين العينات متساوية إذا كان مستوى معنوية قيمة T أكبر من مستوى الدلالة المحددة 0.05.

* إختبار $One\ way\ anova$ لاختبار تساوي متوسطات مجموعة من العينات.

المطلب الثاني: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

تمّ تصميم الإستبانة وفقا لدراسات سابقة ولذلك فهي صالحة وتتمتع بمصدقية عالية إلا أنه لضمان صدقها وموثوقيتها إعتمدنا في إجراء الإختبار على مقياس ألفا كرونباخ ويشمل هذا المقياس معامل ألفا كرونباخ الكلي لقياس ثبات الإستبيان ككلّ.

الجدول رقم 02 معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Cronbach's Alpha	Nombre d'éléments
0.951	30

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول (02) قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكافة مجالات ومتغيرات الدراسة يساوي 0.951 وهي قيمة عالية ومُرضية جدا من الصدق والثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

بينما يمثل الجدول (03) ثبات كل محور من محور الاستبيان

الجدول (03) معامل ألفا كرونباخ الجزئي لمحوري التدريب والكفاءة

	Cronbach's Alpha	Nombre d'éléments
تدريب الموارد البشرية	0.951	20
كفاءة الموارد البشرية	0.847	10

* إختبار صدق الإستبيان لفقرات المحور الأول: يوضح الجدول الآتي إختبار صدق الإستبيان المحور الأول باستعمال معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم 04 يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الأول

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	تلقيت تدريبات منذ إلتحاقك بالمؤسسة	0.932
02	يتمتع المدربون بمهارات ومعارف فنية عالية	0.932
03	يتم التدريب وفقا لكفاءة العمال وقدراتهم	0.933
04	يقوم بزيادة المعارف والمهارات	0.930
05	يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة	0.931
06	يصاحب الفرد منذ إلتحاقه بالعمل حتى التقاعد	0.933

0.931	يشمل كل الوظائف التنظيمية بمختلف المستويات الإدارية	07
0.930	يمكن ان يغطي إحتياجات المؤسسة على المدى الطويل والقصير	08
0.929	الاستفادة من البرامج التدريبية بعد الإلتحاق بالمؤسسة	09
0.999	تصميم الدورات التدريبية بحلّ مشكلات العمل	10
0.930	تغيير سلوك العمال بعد خضوعهم للتدريب	11
0.933	التدريب يؤدي إلى العمل الجماعي	12
0.937	المحاضرة تعتبر أسلوبا مثاليا في التدريب	13
0.938	إستعداد العمال لخصم جزء من مرتبهم ليصر على الدورات التدريبية	14
0.931	تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية	15
0.930	يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة	16
0.931	يساهم التدريب في زيادة معدّلات الانتاج لدى المؤسسة	17
0.932	يساعد التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل	18
0.931	يساعد التدريب على القدرة على تحمل المسؤولية	19
0.935	يتمّ في ظروف مماثلة لظروف العمل	20
المعدل الكلي المحوري		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04) السابق يمكن معاينة ألفا كرومباخ في حالة في حالة حذف أحد فقرات المحور الأول تتراوح ما بين 0.928 و 0.938 وهي أكبر من 0.600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس وهذا ما يؤكده المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.935

اختبار صحة الاستبيان لفقرات المحور الثاني:

يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور الثاني باستعمال معامل ألفا كرومباخ

الجدول رقم (05) يوضح نتائج ألفا كرومباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الثاني

الرقم	العبارة	معامل ألفا كرومباخ
01	يرغب العمال في تحسين مستوى كفاءتهم	0.837

0.840	يتم تحسين كفاءة تحسين كفاءة العمال بعد التدريب	02
0.836	كسب الكفاءات عن طريق عملية التدريب	03
0.846	تحسين مرونة الموارد البشرية	04
0.830	خصوصيات الكفاءات أنها وسائل قوية لتحديد الاستراتيجيات ورسائل العامة للتعبير	05
0.837	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة	06
0.830	تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها	07
0.822	تحافظ المؤسسة على كفاءتها بأي طريقة	08
0.824	تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية على المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات المملوكة	09
0.827	إعداد نظام الحوافز يساعد الآخرين على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم	10
0.847	المعدل الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) السابق يمكن معاينة معامل ألفا كرومباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور الثاني تتراوح بين 0.822 و 0.846 وهي أكبر من 0.600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.847

الفرع الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها الممثلة في المحور الأول والمحور الثاني.

أولا عرض ومناقشة البيانات الشخصية:

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 04 خصائص أساسية تتمثل فيما يلي:

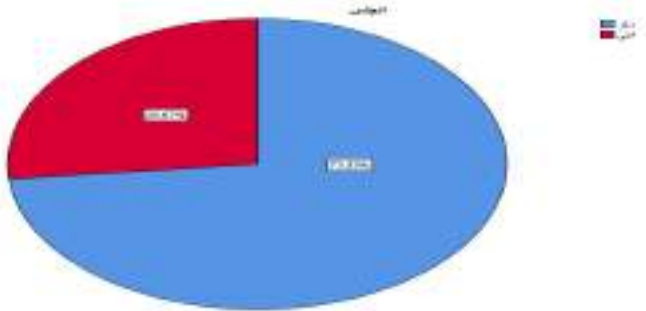
أ. توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
73.3	22	ذكر
26.7	08	أنثى
% 100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (16) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي 73.3% ومن الإناث هي 26.7% وهذا ما يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز (وحدة عين تموشنت) أعلى من الإناث فهذا يعود إلى طبيعة المجتمع وميله إلى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الإشرافية.

ب. حسب العمر:

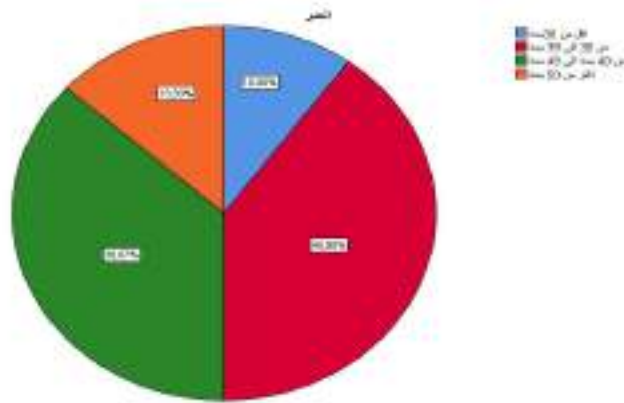
كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	03	10 %
من 30 إلى 39 سنة	12	40 %
من 40 سنة إلى 49 سنة	11	36.7 %
أكثر من 50 سنة	04	13.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا توزيع عمر أفراد العينة ويشمل نسبة 10 % بالنسبة للموظفين الذين هم أقل من 30 سنة هذا يدل على قلة التوظيف الجديد في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 وإلى 39 سنة نسبة 40 % وهذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة، أما بالنسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49

سنة فقدرت ب 36.7 % وهذا ما يدعم وجود أصحاب الخبرة أما بالنسبة الذين هم فوق 50 سنة فقد قدرت نسبتهم ب 13.3 % هذا يدل على وجود عناصر أكثر خبرة تساهم في تأطير الفئات الصادرة.

ت. حسب المؤهل العلمي:

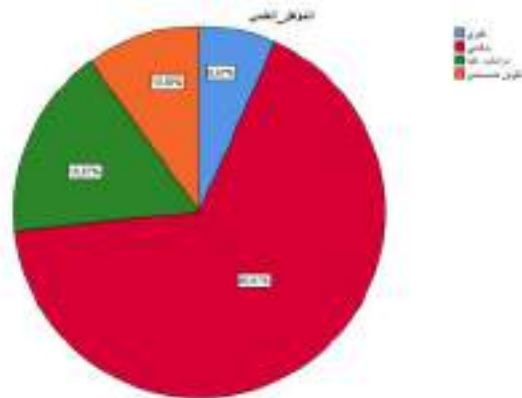
كان توزيع أفراد العينة عينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول (08) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ثانوي	02	6.7 %
جامعي	20	66.7 %
دراسات عليا	05	16.7 %
تكوين متخصص	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل (06): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو مستوى جامعي بنسبة 66.7 % يليه مستوى دراسات العليا بنسبة 16.7 % ثم مستوى تكوين متخصص بنسبة

10 % ثم مستوى ثانوي بنسبة 6.7 % وهذا ما يدل على سياسة هذه المؤسسة في إطار عملية التوظيف وجلب اليد العاملة ذات مستويات عالية حيث أن المقابلات معهم أثبتت أن معظم متحصلين على شهادات جامعية.

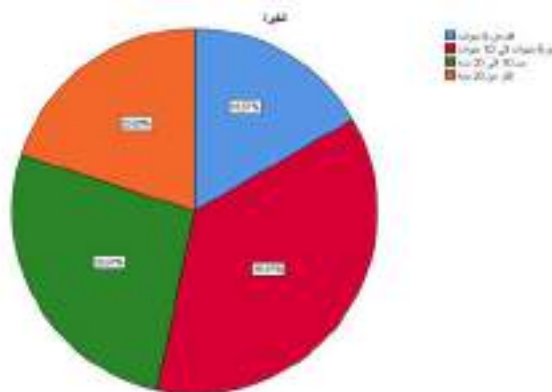
ث. حسب عدد سنوات الخبرة: كان توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول (09): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
16.7 %	5	أقل من 05 سنوات
36.7 %	11	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
26.7 %	8	من 10 سنوات إلى 20 سنة
20 %	6	أكثر من 20 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (07): توزيع عينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات هي 16.7 % ونسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات ب 36.7 % أما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة فهي 26.7 % وبالنسبة للذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فقد بلغت 20 % وهذا ما يدل على الخبرات لدى الموظفين مناسبة ومتنوعة.

ثانيا: عرض ومناقشة إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات الأفراد من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حول الفقرات الخاصة بال محور الأول (تدريب الموارد البشرية)

الجدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور تدريب الموارد البشرية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
12	0.974	3.50	01	21	01	06	01	تلقيت تدريبات مند التحاق بالمؤسسة
			%3.3	%70	%3.3	%20	%3.3	
07	1.088	3.70	07	12	08	01	02	يتمتع المدربون بمهارات ومعارف فنية عالية
			%23.3	%40	%26.7	%3.3	%6.7	
14	1.033	3.37	04	10	10	05	01	يتم التدريب وفقا لكفاءة العمال وقدراتهم
			%3.3	%70	%3.3	%16.7	%3.3	
02	0.885	3.90	06	18	04	01	01	يقوم بزيادة المعارف والمهارات
			%20	%60	%13.3	%3.3	%3.3	
18	1.074	3.13	03	09	08	09	01	يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة
			%10	%30	%26.7	%30	%3.3	
19	1.033	3.03	02	09	08	10	01	يصاحب الفرد مند التحاقه بالعمل حتى التقاعد
			%6.7	%30	%26.7	%33.3	%3.3	
15	1.119	3.30	03	13	06	06	02	يشمل كل الوظائف التنظيمية بمختلف المستوى الإداري
			%10	%43.3	%20	%20	%6.7	
13	0.900	3.47	02	15	09	03	01	يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة على المدى الطويل والقصر
			%6.7	%50	%30	%10	%3.3	
04	1.053	3.83	08	14	04	03	01	الاستفادة من البرامج التدريبية بعد الالتحاق بالمؤسسة
			%26.7	%46.7	%13.3	%10	%3.3	
16	0.980	3.27	01	15	06	07	01	تصميم الدورات التدريبية بحل مشكلات العمل
			% 3.3	%50	%20	%23.3	%3.3	

17	0.791	3.17	01	08	17	03	01	تغيير سلوك العمال بعد خضوعهم للتدريب
			% 3.3	%26.7	%56.7	%10	%3.3	
09	1.073	3.57	06	11	08	04	01	التدريب يؤدي إلى العمل الجماعي
			%20	%36.7	%26.7	%13.3	%3.3	
08	0.971	3.57	04	14	08	03	01	المخاضرة تعتبر أسلوب مثاليا في التدريب
			%9.8	%34.1	%19.5	%7.3	%2.4	
20	1.028	2.33	00	05	07	11	07	استعداد العمال لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية
			% 00	%16.7	%23.3	%36.7	%23.3	
10	0.900	3.53	04	11	13	01	01	تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية
			%13.3	%36.7	%43.3	%3.3	%3.3	
06	0.898	3.77	05	16	07	01	01	يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة
			%16.7	%53.3	%23.3	%3.3	%3.3	
05	0.961	3.80	06	16	05	02	01	يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج لدى المؤسسة
			%20	%53.3	%16.7	%6.7	%3.3	
01	0.907	4.07	09	17	02	01	01	يساعد التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل
			%30	%56.7	%6.7	%3.3	%3.3	
03	0.950	3.83	07	14	07	01	01	يساعد التدريب على القدرة على تحمل المسؤولية
			%23.3	%46.7	%23.3	%3.3	%3.3	
11	0.973	3.53	03	16	06	04	01	يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل
			%10	%53.3	%20	%13.3	%3.3	

. المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور تدريب الموارد البشرية 4.07 و 2.33 حيث كانت اعلاها العبارة رقم 18 وهي : يساعد التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل بينما كانت أدناها العبارة رقم 14 وهي استعداد العمال لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية بانحراف معياري 1.028 وهذا راجع لأهمية التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل أما الأخيرة فتعود لكون أن العمال لا يجبون أن تكون الدورات التدريبية على عاتقهم.

الجدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الكفاءة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور كفاءة الموارد البشرية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	

1	0.837	4.30	13	15	01	00	01	يرغب العمال في تحسين مستوى كفاءتهم
			%43.3	%50	%3.3	%00	%3.3	
3	0.900	3.87	05	18	05	01	01	يتم تحسين كفاءة العمال بعد التدريب
			%16.67	%60	%16.67	%3.3	%3.3	
2	0.828	4.07	08	18	03	00	01	كسب الكفاءات عن طريق عملية التدريب
			%26.67	%60	%10	%00	%3.3	
4	1.033	3.63	04	13	10	01	02	تحسين مرونة الموارد البشرية
			%13.3	%43.3	%33.3	%3.3	%6.67	
8	0.817	3.43	02	12	14	01	01	خصوصيات الكفاءات أنها وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية ووسائل العامة للتعبير
			%6.67	%40	%46.66	%3.3	%3.3	
10	1.232	3.00	11	02	07	05	05	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة
			%36.67	%6.67	%23.3	%16.67	%16.67	
07	1.135	3.50	07	07	12	02	02	تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها
			%23.3	%23.3	%40	%6.67	%6.67	
09	1.26	3.20	04	06	14	03	03	تحافظ المؤسسة على كفاءاتها بأي طريقة
			%13.33	%20	%46.67	%10	%10	
06	1.009	3.50	05	09	12	03	01	تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية في المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات المملوكة
			%16.67	%30	%40	%10	%3.33	
05	1.35	3.57	06	12	07	03	02	إعداد نظام الحوافز يساعد الآخرين على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم
			%20	%40	%23.33	%10	%6.67	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية الخاصة بمحور كفاءة الموارد البشرية تراوحت بين 4.30 و 3.00 حيث كانت اعلاها العبارة رقم 01 وهي : يرغب العمال في تحسين مستوى كفاءتهم بينما كانت أدناها العبارة رقم 06 وهي تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة بانحراف معياري 1.232 وهذا راجع لأهمية تحسين الكفاءة بالمؤسسة للوصول إلى أبعد هدف أما الأخيرة فتعود كون الآن العاملين يتم ترفيتهم حسب الأقدمية.

إختبار فرضيات الدراسة

* الفرضية الرئيسية

H₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية.

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية

لاختبار الفرضية وإكتشاف ماهية العلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرين المستقل تدريب الموارد البشرية و المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية، فقد إعتدنا على إختبار العلاقة الارتباطية أولا ومن ثم إختبار معاملات الانحدار بين المتغيرات لتحليل علاقة ودرجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (12) تحديد معامل بارسون

	الإرتباطات		
		الكفاءة	التدريب
معامل بيرسون	الكفاءة	1.000	0.861
	التدريب	0.861	1.000
من جانب واحد Sig	الكفاءة		0.000
	التدريب	0.000	
عدد العناصر	الكفاءة	30	30
	التدريب	30	30

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول رقم 12 أن معامل الارتباط بيرسون بين هذين المحورين قد بلغت قيمته 0.861 مقابل دلالة محسوبة (sig=0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم بعدم معنوية معامل الارتباط وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود إرتباط قوي وموجب ودال إحصائيا بين التدريب الموارد البشرية وكفاءتها.

*** إختبار فرضية الانحدار**

لدراسة أثر المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (الكفاءة) تم إنجاز نموذج الانحدار البسيط كالتالي:

علاقة المتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (الكفاءة) ($y.x1$)

الجدول رقم 13 نتائج إختبار الإنحدار ^a ANOVA للفرضية الرئيسية

ANOVA ^a					
نموذج	Régression	مجموع المربعات	dd	F	sig
1		9.339	1	80.229	0.000 ^b
	De student	3.259	28	0.116	
	المجموع	12.599	29		

كفاءة : المتغير التابع a

التدريب: المتغير الثابت : b

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 14 نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الرئيسية ملخص النماذج

ملخص النماذج				
نموذج	R	R-d	التباين R	الخطأ في القياسي في التقدير
1	0.861 ^a	0.741	0.741	0.34119

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من معطيات الجدول رقم (13) والجدول رقم (14) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$)؛ وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية وتعدّ هذه العلاقة قوية كون أن قيمة الارتباط تساوي 0.741 استنادا في الجدول رقم (14) إلى قيمة هذه العلاقة قوية كون أن قيمة الارتباط تساوي 0.741 استنادا في الجدول رقم 14 إلى قيمة 20 تساوي 0.861، يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 0.74% من التباين في المتغير التابع (الكفاءة) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك أثر هام لهذا المتغير المستقل في المتغير التابع.

** الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل وتحسين مرونة الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

الجدول رقم 15 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى^a ANOVA

ANOVA ^a						
نموذج		مجموع المربعات	dd	متوسط المربعات	F	sig
1	Régression	7.010	1	7.010	11.644	0.02 ^b
	De student	16.857	28	0.602		
	المجموع	23.867	29			

التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل: المتغير التابع a

تحسين مرونة الموارد البشرية: المتغير الثابت: b

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 16 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى ملخص النماذج

ملخص النماذج				
نموذج	R	R-d	التباين R	الخطأ في القياسي في التقدير
1	0.542 ^a	0.294	0.249	0.776

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من معطيات الجدول رقم (15) والجدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استنادا إلى القيمة F دالة احصائيا، مما يعني رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل) في هذا النموذج يفسر ما مقداره 29% من التباين في المتغير التابع (تحسين مرونة الموارد البشرية) وبحسب نتائج الجدول رقم 16 تبلغ قيمة معامل التجديد ($r^2=0.542$) مما يدل على أن هناك أثرا جيّد للمتغير المستقل (التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل) في المتغير التابع (تحسين مرونة الموارد البشرية) .

** الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية وبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءتها عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل..

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية وبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

الجدول رقم 17 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثانية^a ANOVA

ANOVA ^a						
نموذج		مجموع المربعات	dd	متوسط المربعات	F	sig
1	Régression	9.627	1	9.627	14.778	0.01 ^b
	De student	18.240	28	0.651		
	المجموع	27.867	29			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الجدول رقم 18 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية ملخص النماذج

ملخص النماذج				
نموذج	R	R-d	التباين R	الخطأ في القياسي في التقدير
1	0.558 ^a	0.345	0.345	0.807

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من معطيات الجدول رقم (18) والجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استنادا إلى القيمة F دالة إحصائية، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التصميم الدورات التدريبية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره 58% من التباين في المتغير التابع (وبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير كفاءاتها) وبحسب نتائج الجدول رقم 18 وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثرا هاما للمتغير المستقل في المتغير التابع .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل من الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز) فرع عين تموشنت لمعرفة مدى تأثير التدريب على رفع كفاءة الموارد البشرية في هذه الأخيرة ومن خلال الاستبانة الموزعة والنتائج المحصل عليها نستطيع القول بأن التدريب يمثل عنصر أساسي في المؤسسة وهو المحرك الرئيسي لها نظرا لارتباطه بالإنتاجية ورفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة أعلاه ومن خلال الاستبيان نستنتج ما يلي:

- إن مؤسسة سونلغاز تتوفر على البيئة المناسبة لتطبيق عملية التدريب الموارد البشرية.

- إن مؤسسة سونلغاز تهتم بتدريب الموارد البشرية كونها ترفع من كفاءتها.

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء كانت مادية أو فنية أو مالية أو بشرية وتنظيمية بينما تتحدد الفعالية بقدرّة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

حيث أن التدريب يعتبر من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك حفاظاً وضمناً لنجاحها فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى زيادة عمالها للمعارف والخبرات والمهارات وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام الوسائل والآلات التكنولوجية الجديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية، حيث يتطلب على المؤسسة وجود مدرّبين يمتلكون كفاءات ومهارات ومعارف فنية عالية من أجل تحسين مرونة الموارد البشرية في مواجهه التطورات الحاصلة.

وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم البرامج التدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، فتصميم البرامج التدريبية يستوجب تخطيط الدراسة لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ضرورة تصميم الدورات التدريبية لحل مشكلات العمل؛
- التدريب يقوم بزيادة المعارف والمهارات؛
- إن العاملين بالمؤسسة ليس لهم قناعه بأن التدريب يتم وفقاً لكفاءة العمال وقدراتهم؛
- إجماع جزئي على أن التدريب يغطي احتياجات المؤسسة على المدى الطويل والقصير؛
- أغلب عمال المؤسسة غير مستعدين لخصم جزء من مرتبه من أجل القيام بالعملية التدريبية ويعتبر في نظر العمال تكلفه أن كانت على حسابهم وعائد معنوي إن كانت على حساب المؤسسة؛
- وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بلغت قيمته 0,861 مقابل دلالة محسوبة Sig=0,00 أقل من مستوى دلالة 0,5 بين تدريب الموارد البشرية وكفاءتها؛
- التدريب يساعد على زيادة معدلات الإنتاج لدى مؤسسه سونلغاز؛
- التدريب يوجه إلى جميع العمال في مؤسسه دون استثناء.

التوصيات:

- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها، فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف؛
- القيام بنظام الحوافز من أجل مساعدة العمال على تنمية مهاراتهم وتحسين أداء ما يعود على المؤسسة بالفائدة؛
- ضرورة بذل المؤسسة لمجهودات من أجل الحفاظ على كفاءتها وتطويرها؛
- تدريب القائمين بأمر التدريب وتأهيلهم للتأكد من القيام بهذا العمل بشكل جيد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد خطيب، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 2002
2. ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية د.ط ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، 2009
3. زويلف، مهدي حسن " إدارة الافراد" الطبعة الثالثة، مجدلاوي، عمان، الاردن، 1998،
4. صلاح صالح معمار، " التدريب الأسس والمبادئ"، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
5. محمد فالخ صالح ، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار الجامد ، جامعة العلوم التطبيقية، عمان ، الأردن، 2004 .
6. مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 01، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2005.
7. نادر أحمد أبو شيخة ، " إدارة الموارد البشرية " ، د.ط ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الجامعة الهاشمية ، عمان ، الأردن.

الكتب المترجمة

- 1- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، " اداره الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2007 ،

الرسائل والمذكرات الجامعية

1. حاجي عبد اللطيف " التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقياد تلمسان، (2018-2019).
2. طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تلمسان " . 2017 – 2018

3. حريق خديجة ، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ؛ مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
4. بسعيد أسامة نبيل، " دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الإداري)، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2017-2018.
5. العربي عبيدات، " استراتيجية التدريب موارد البشرية ضمن معايير ايزو والجودة الشاملة " ، دراسة حالة مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة FMBAG برج بوعرييج ، مذكرة شهادة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
6. بوردباله صارة ، تراكة الحياة ،" دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الإداري"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، 2019
7. بولودان محمد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جيجل، 2017 – 2018
8. نذيرة بوزيد،" دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012،

المجلات

1. خالد محمد الزهراني ،" أهداف التدريب و التنمية المهنية " ،مجلة الثقافة التربوية ، السعودية، العدد 16 ، 02 ماي 2008
2. الداوي الشيخ؛ تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 06 ، 2008
3. كمال منصور، تسيير الكفاءات ، الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة بسكرة ، العدد السابع في جوان 2010

. المطبوعات

1. أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي ، د. ط ، مطبوعة مقدمة لطلبة سنة اولى ماستر إدارة الموارد البشرية ، 2018 – 2019 ص

2. صورية زلازل، "دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، د.ط، مطبوعة جامعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014،

المواقع الالكترونية

1- <https://elearning.univ-eloued.dz>

المراجع باللغة الأجنبية

1- Jean-Marie peretti. « Dictionnaire des ressources humaines. Edvuiberti Paris.2001.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعي بلعاج بوشعب-عين ثوشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

بشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم باعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "الثر التدريب على رفع كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية عين ثوشنت ومحيطكم علما ان الاجابات المقطعة من طرفكم ستبقى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي و فقط، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية وأيكم حامل أساسي من عوامل نجاحها،
ولكم منا فائق الشكر والتقدير
البريد الالكتروني:

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي ترى أنها تناسبك

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

المجال	ذكر		أنثى	
	α	β	α	β
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 39 سنة	من 40 إلى أقل من 49 سنة	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	تكوين متخصص
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة

مخاور الاستبانة

المخور الأول: التدريب الموارء البشرية

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تلقيت تدريبات مند التحافك بالمؤسسة	α				α
يتمتع المدربون بمهارات ومعارف فنية عالية	α				
يتم التدريب وفقا لكفاءة العمال وقدراتهم			α		
يقوم بزيادة المعارف والمهارات		α			
يوجه الى جميع العاملين في المؤسسة		α			
بصاحب الفرد مند التحافه بالعمل حتى التقاعد	α				
يشمل كل الوظائف التنظيمية بمختلف المستوى الإداري	α				
يمكن ان يغطي احتياجات المؤسسة على المدى الطويل والقصير		α			
الاستفادة من البرامج التدريبية بعد الالتحاق بالمؤسسة		α			
تصميم الدورات التدريبية بحل مشكلات العمل.	α				
تغيير سلوك العمال بعد خضوعهم للتدريب	α				
التدريب يؤدي الى العمل الجماعي	α				
المحاضرة تعتبر أسلوبا مثاليا في التدريب	α				
استعداد العمال لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية				α	
تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية		α			
يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة		α			
يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج لدى المؤسسة		α			
يساعد التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل		α			
يساعد التدريب على القدرة على تحمل المسؤولية		α			
يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل		α			

المحور الثاني: الكفاءة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
				١	يرغب العمال في تحسين مستوى كفاءتهم
				٩	يتم تحسين كفاءة العمال بعد التدريب
			١		كسب الكفاءات عن طريق عملية التدريب
				١	تحسين مرونة الموارد البشرية
				١	خصوصيات الكفاءات انها وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية ورسائل لعامة للتعبير
				١	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة
				١	تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من اجل تطوير كفاءاتها
				٩	تحافظ المؤسسة على كفاءاتها باي طريقة
				١	تحديد الكفاءات المطلوبة الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية على المؤسسة ومقارنتها بالكفاءات الممتلئة
				١	اعداد نظام الحوافز يساعد الاخرين على تنمية مهاراتهم وتحسين ادايتهم

