



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان مذكرة التخرج

اثر التدريب على أداء الموارد البشرية

—دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت—

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ :

د. كمال سي محمد

من إعداد الطلبة :

▪ مبروك خليل أسامة

▪ سويدى عبد الرحيم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	زناقي سيد احمد
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	كمال سي محمد
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	زدون جمال

السنة الجامعية 2021-2022



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان مذكرة التخرج



اثر التدريب على أداء الموارد البشرية

–دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ :

د. كمال سي محمد

من إعداد الطلبة :

▪ مبروك خليل أسامة

▪ سويدي عبد الرحيم

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	

السنة الجامعية 2021-2022





جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

عنوان مذكرة التخرج :

اثر التدريب على أداء الموارد البشرية  
-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت-

إشراف الأستاذ:

د كمال سي محمد

من إعداد الطلبة :

▪ مبروك خليل أسامة

▪ سويدي عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2021-2022

# شكر وتقدير

الحمد لله الحي القيوم الموفق الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ د. كمال على كل ما قدمه

لنا من إرشادات وتوجيهات.

و شكرا أستاذتنا الغاليين أساتذة معهد العلوم الاقتصادية

يا من أعطيتم للحياة قيمة يا من غرستم التميز ومعانيه بين جدران جامعتنا

لكي نحلق في سمائها لذا نرسل لكم وساما من النور بعدد كل نجوم السماء

الطالب مبروك خليل أسامة

الطالب سويدى عبد الرحيم

# الإهداء

إلى كل من سار معنا منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة و كان دافعا لنا لكل جناح

إلى من كل بذل الغالي و النفيس ليسعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان و وراحة البال

" الوالد الحبيب "

و إلى روح القلب و نبض الحنان إلى بلسم الجراح من صبرت و كافحت معنا في هذه الحياة إلى

أعظم إنسانة في حياتي

" الوالدة الحبيبة "

إلى الذين أمر الله ببرهما وطاعتهما فقال جلا وعلا

"وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى الأستاذ الكريم و المشرف " دكمال " و الذي أعطى هذه

الدراسة الكثير من وقته و جهده و كان دعمه لنا معنويا و موجهها و مرشدا منذ بداية هذه

الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي.

إلى أسرة تجمع الطلبة الجزائريين الأحرار الطلبة الدين سعوا دائما إلى خدمة الوطن و قدموا الكثير

لإخوانهم الطلبة في جميع أنحاء الوطن الغالي

الطالب مبروك خليل أسامة

# الإهداء

إلى كل من نطق لسانه كلمة التوحيد وصدقها قلبه

إلى كل من صلى على خير البرية عليه الصلاة والسلام.

إلى منبع الحنان مثال الصبر والتضحية

أمي الحبيبة

إلي الذي علمني الجدية والإتقان في العمل

أبي العزيز

إلى إخوتي الأعزاء و إلى المرحوم خالي الغالي "غري محمد" و إلى كل أساتذتي في الجامعة و اخص بالذكر الأستاذ المشرف "محمد كمال".

إلى الأصدقاء خاصة "مبروك خليل أسامة" خير رفيق في انجاز هذا العمل .

إلى كل من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

سويدي عبد الرحيم



الصفحة	قائمة المحتويات
III	كلمة الشكر والتقدير
IV-V	الإهداء
VI-II	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ	مقدمة
1	الفصل الأول مفاهيم عامة حول التدريب والأداء
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية
5	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
7	المبحث الثاني: ماهية التدريب
7	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
7	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب
9	المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية
12	المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب
12	المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات
13	المطلب الثاني: مرحلة تحديد احتياجات التدريب



14	المطلب الثالث: مرحلة تصميم البرامج التدريبية
16	المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني دراسة الحالة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
28	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
28	المطلب الثاني: تطور مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت
35	المبحث الثاني: تحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز في ولاية عين تموشنت
35	المطلب الأول: مناهج وأدوات الدراسة الميدانية
37	المطلب الثاني: عرض نتائج الإستبيان وتحليلها
54	خلاصة الفصل
55	الخاتمة العامة
58	قائمة المصادر والمراجع
60	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الهيكل التنظيمي للمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت	الشكل 01
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل 02
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل 03
43	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل 04
45	توزيع عينة حسب الخبرة	الشكل 05

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يمثل مقياس ليكرت الحماسي	01
38	معامل ألفا كرونباخ	02
38	معامل ألفا كرونباخ الجزئي لمحوري التدريب واداء	03
38	يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الأول	04
40	يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس صدق الاستبيان للمحور الثاني	05
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
43	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
43	توزيع العينة حسب الخبرة	09
45	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب	10
47	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اداء	11
50	تحديد معامل بارسون	12
50	نتائج إختبار الإنحدار ANOVA a للفرضية الرئيسية	13
51	نتائج إختبار الإنحدار للفرضية الرئيسية ملخص النماذج	14
52	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى ANOVA a	15
52	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى ملخص النماذج	16
53	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثانية ANOVA a	17
53	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية ملخص النماذج	18

# مقدمة

لقد لعبت الموارد البشرية أدواراً عديدة في حياة المؤسسات ، ونصت تدريجياً لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل لإدارة الموارد البشرية والذي كان في مطلع العام 1800م ، حيث برزت مسائل عدّة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، ومن بين هذه المسائل التدريب الفعال للموارد البشرية ، لذا زاد الاهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم بل أصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد .

ويعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ، وأن التدريب أثناء الخدم هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجبتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نحو الثقافة والحضارة عامة وتبرر أهمية ذلك بإعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه .

كما أنه الإدارة التي أن أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والنتائج ، فالتدريب قدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب ، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلبات متغيرة بتأثير عوامل عدّة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع آلي آخر ومن حضارة إلى أخرى.

### 1. أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على دور و أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية و إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية و مدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفئة حيث يعمل على تطوير كفاءتهم و تنمية قدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة .
- التدريب يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة يغير السلوك و يطور أساليب العمل.



## 2. أهداف الدراسة

- تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية .
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عامليها وحرصها على تنمية كفاءاتهم وتحديث معلوماتهم.
- إبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

## 3. مبررات اختيار الموضوع

- كون التدريب موضوع جد مهم في لي مؤسسة.
- الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يعني بها التدريب في السنوات الأخيرة .
- السعي لمعرفة النتائج و الآثار التي يتركها التدريب في العاملين و كيف يؤثر على أدائهم

## 4. إشكالية الدراسة

يعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ، وأن التدريب أثناء الخدم هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهمومنه فالإشكالية الأساسية المطروحة لهذه الدراسة هي:

ما مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونالغاز عين تموشنت ؟

و للإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية ؟
- ما هو اثر التدريب على تنمية الموارد البشرية ؟

## 5. فرضيات الدراسة

- التدريب له اثر ايجابي في تطوير اداء الموارد البشرية داخل المؤسسة
- التدريب له دور مهم في و أهمية بالغة في مؤسسة سونالغاز بولاية عين تموشنت

## 6. منهجية الدراسة



إن دراستنا لموضوع التدريب و دوره في تنمية الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين و نحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر و الدور ،وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي و المنهج الوصفي و الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان .

### 7. منهج الدراسة

إن دراستنا لموضوع التدريب و دوره في تنمية الموارد البشرية تجمع بين ظاهرتين و نحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر و الدور ،وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي و المنهج الوصفي و الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول  
التدريب و الأداء



## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب و الأداء

---

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري فيعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الإنتاجية على الإطلاق.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية إدارة موارد بشرية في المبحث الأول وإلى ماهية تدريب في المبحث الثاني وأما بالنسبة مراحل التدريب في المبحث الثالث.

# الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد وكيفية تقييمه

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### 1. مفهوم المورد

عرف روبرت باركر الموارد على أنها خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها ويصف " باركر" في موضع آخر بأنها: المصادر الستة الاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع و التي تساهم في إشباع حاجات الناس<sup>1</sup>.

وعرفه ماكس سبورين على انه شيء ذو قيمة ويمكن استخدامه وهو إما يكون متاح أو يحتاج بعض الجهد ليصبح متاحا ويستفيد منه الإنسان<sup>2</sup>.

#### 2. مفهوم الموارد البشرية

عرف بيتر دراكر الموارد البشرية زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف على أنها المورد الوحيد الحقيقي، وان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وأنها هي مصدر النجاح<sup>3</sup>. يقصد به أيضا مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلفون من ناحية خبرتهم، ومستوياتهم وتستعمل هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة (الأفراد) والجماعات التي يكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص9

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011، ص20.

<sup>4</sup> خالد محمد الزهراني، " أهداف التدريب و التنمية المهنية " ،مجلة الثقافة التربوية ، السعودية، العدد 16 ، 02 ماي 2008 ، ص 01.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

وبصفة عامة فإن مفهوم الموارد البشرية يقصد به جميع العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد.

### 3. مفهوم إدارة البشرية

اختلف المفكرين في تحديد تعريف واحد لإدارة الموارد البشرية، سوف سنتطرق إلى عدة مفاهيم من بينها:

- **تعريف كوك:** عرفها بأنها وظيفة في تنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة<sup>5</sup>.
- **تعريف فرنش Frenche:** الذي عرفها بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض المواد البشرية بالمنظمة<sup>6</sup>.
- **تعريف عام:** إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعنى شؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله ، و من جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تنافس في بيئة متغيرة وعقدة

### المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية

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

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>7</sup>

- المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعملية ، من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرف هذا الأخير<sup>8</sup>

<sup>5</sup> محمد احمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، زمزم ناشرون ، وموزعون ، عمان ، 2010 ، ص 30

<sup>6</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. ص7.

<sup>7</sup> راوية سن محمد، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 209.

<sup>8</sup> إبراهيم الخلوف المكاي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الرواق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص29

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي وصلت إليها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء الخطوة الأولى التي يقوم بها القادة في المؤسسة في عملية تحسين أداء الأفراد وهذا لتشجيع الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف.

يعرف تقييم الأداء على أنه نظام رسمي تنظمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويعمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء ، سواء كان رؤساء أو مرؤوسين أو أي طرف عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى منه بدء من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته<sup>9</sup>.

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء " بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل"<sup>10</sup>.

وتوجد العديد من الطرق لتقييم الأداء نذكر منها:

■ **طريقة الترتيب** : هذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم ، وذلك بإعطائه رقم 1 مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة أي الذي يمثل الأسوأ وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة ، وتبدوا سلبية هذه الطريقة في تحيز المدير إلى عملية الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شرط إمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

<sup>9</sup> عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل لنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 263

<sup>10</sup> منير نوري ، " إدارة الموارد البشرية " مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 323.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

■ **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعًا ، ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظاهر، التعاون وغيرها وتحدد الدرجات على أساس من 1 إلى 5 (ضعيف ، مقبول ، جيد ، جيد جدا ، متميز ) حيث يمثل الرقم 1 أقل درجة للتقييم و 5 أعلى درجة ، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف تكاليف هذه الخصائص من بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

■ **طريقة التقرير المكتوب :** هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى ما يملكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل، بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير عكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة كتابته ، فإن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومد طولها ، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، وهذه الأسباب قد تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفون مختلفون<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> السلام مؤيد سعيد ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي " ) ، عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص، 110-، 116 .

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

### المبحث الثاني: ماهية التدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكتملة للاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال باعتباره من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية لدوره الفعال في رفع أداء وفعالية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

من عديد التعريفات التي توضح مفهوم التدريبات اخترنا ما يلي:

- التدريب هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي<sup>12</sup>.
- هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم<sup>13</sup>
- هو تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأداءهم<sup>14</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني يهدف الى معارف ومهارات العاملين من اجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل

### المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التدريب

لمعرفة أهداف التدريب يجب معرفة أهم المبادئ التي يقوم عليها التدريب

<sup>12</sup> حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقومها ،دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ص . 2

<sup>13</sup> عباس انس الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن 2011 ،ص 227

<sup>14</sup> السلام مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي ) عالم الكتب، الطبعة الأولى، ، الأردن ، 2009 ،ص 130

### 1. مبادئ التدريب

تمر عملية التدريب على عدة مبادئ عامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من المراحل (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) تلخص فيما يلي<sup>15</sup>:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** يكون التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعات أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق.
- **الشمولية:** يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنطقة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- **التدرجية:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.
- **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا لا ينضب بثروة منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى المجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- **الواقعية:** وذلك بان يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.
- **ضرورة الممارسة العملية للمتدربين:** حيث يجب مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم لكي يكتسب المهارة والمعرفة ولا بد من توفر الوسائل التدريبية في مكان التدريب على أن تكون مطابقة لما هو موجود في بيئة العمل واستثمار برامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات العلمية كأساس لتطوير وتحسين هذه البرامج.

وهناك من حدد مبادئ التدريب كالآتي<sup>16</sup>:

- **الاستمرارية:** التدريب عملية مستمرة.

<sup>15</sup> حسن احمد الظماني ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 . 24

<sup>16</sup> لعزاوي نجم ، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية 10015 ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010 ، ص 94 . 95

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية : التنمية عملية ذاتية عمومية.
- التفاعل: بين المدرب والمتدرب على الاستفادة والإفادة والاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وتكمل الجوانب العقلية.
- العمومية: المتدرب يستفيد من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية.
- الايجابية: نشاط ايجابي.
- الشمول: يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

### المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية

في هذا المطلب سنتناول أهم أنواع البرامج التدريبية حيث أنواع وتصنيفات البرامج التدريبية تختلف باختلاف الكتاب إلا أننا قمنا باختيار التقسيم الثلاثي الآتي:

- التدريب من حيث الوقت

- التدريب من حيث الموقع والمكان

- التدريب من حيث الأهداف

#### 1. التدريب من حيث الوقت

ينقسم إلى التدريب قبل الالتحاق بالعمل و التدريب أثناء الخدمة

#### 1.1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل

يهدف إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويسمى هذا النوع أيضا بالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفية.



### 2.1. التدريب أثناء الخدمة

هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم وصولاً إلى رفع المستوى الكفاءة لديهم، حيث يعد التدريب أثناء الخدمة أمر الجميع الفئات في المنظمة.

### 2. التدريب من حيث الموقع والمكان

في هذا النوع من التدريب يستخدم المتدرب نفس المواد والأدوات والآلات التي يستخدمها في عمله الفعلي ويتم التدريب في موقع العمل حيث يضمن هذا التدريب<sup>17</sup>.

- إعطاء فرصة حقيقية لتدريب العاملين مع إعطاء أفراد الأقل خبرة فرصة أداء العمل تحت إشراف أحد العاملين المهرة.

- حسن استغلال فترات عدم الضغط الإنتاجي في التدريب مع توضيح وشرح الجوانب الفنية الدقيقة.

- الحرص على إتباع سياسة الباب المفتوح لمقترحات العامل بشأن تحسين عمله

- المنافسة والفحص وتشجيع مقترحات العاملين تعتبر تدريباً إضافياً وتنمية العمال أنفسهم.

ويصنف التدريب من حيث المكان والموقع إلى:

- تدريب داخلي (داخل المنظمة).
- تدريب خارجي (في مركز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه)

### 3. التدريب من حيث الأهداف

حيث تم تصنيف التدريبات في هذا النوع إلى:

<sup>17</sup> حسن احمد الطماني، مرجع سبق ذكره، ص163.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

---

- **تزويد المعلومات:** أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- **التدريب على المهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.
- **تكوين اتجاهات:** تنمية اتجاهات سلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمتربة عليه.
- **التدريب للترقية:** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات الأربعة.

### المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب

تنطلق عملية التدريب بمرحلة يجمع وتحليل البيانات تم مرحلة تحديد الاحتياجات لتأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية على أساس المرحلة الأولى والثانية تم في الأخير مرحلة التقييم والتنفيذ وستعرف في هذا المبحث على مختلف هاته المراحل بالتفصيل.

### المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات

من خلال مرحلة جمع البيانات سنتعرف على المعلومات التي تحتاجها العملية التدريبية حيث إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطا مسبقا لنجاح عملية تصميم البرنامج فان عملية جمع تحليل المعلومات التي تتعلق بالاحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية ولهذا تعتبر هذه المرحلة من المراحل الإجرائية الخمسة عند التخطيط لتدريب عنصرا هاما من عملية الاستبصار نحو تحديد الاحتياج والوقوف على المتضمنات والحقائق المرتبطة بموضوع الاحتياجات التدريبية ومن هذه المتضمنات والحقائق ما يلي<sup>18</sup>:

- معلومات عن شجرة التنظيم داخل المنظمة (إنتاجية، خدمية)
- معلومات عن الموارد البشرية والمادة (الخبرات، المؤهلات، القدرات والمهارات والسلوك)
- معلومات عن سياسة المنظمة اتجاه وضع تحقيق الأهداف.
- معلومات عن أسلوب المنظمة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل.
- معلومات عن الواجبات والمهام والأنشطة الأساسية للمنظمة وكيفية ممارستها والوقوف على مدى الفجوة بين ما هو موجود كتوظيف وظيفي وبين ما هو محقق بالفعل.
- معلومات عن النشاط التسويقي لهذه المنظمة.
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود، تعاطف، خوف، تجاهل).

<sup>18</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية انشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص39

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

- معلومات عن مستوى انضباط العاملين بالمنظمة (جزاءات، غياب، حسابات).
- معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات اتجاه المستقبل ومدى فعاليتها في تحقيق النمو للمنظمة (قابلية النظام لاستحداث وظائف جديدة، أو تعديل بعض الاختصاصات والواجبات والأهداف في ضوء متغيرات السوق).
- معلومات عن مدى فعالية اللجان التي تتعقد وعدد مرات انعقادها.
- معلومات عن موضوعية كتابة تقارير الكفاءة السنوي.
- معلومات عن المناخ السائد للمنظمة (الجوائز، الأجور، الثقة، المسؤولية).
- معلومات عن معايير الجودة والرقابة عليها.
- معلومات عن مدى نجاح المنظمة بتقويم الأداء<sup>19</sup>

### المطلب الثاني: مرحلة تحديد احتياجات التدريب

في هذا المطلب سنتطرق إلى الطرق المتخلفة المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثلة في<sup>20</sup>:

- **الملاحظة:** تكون بمراقبة العاملين بطريقة غير مباشرة لمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء والتي تحتاج إلى تدريب من اجل علاجها.
- **المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين:** إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونه من دورات تدريبية تساعدهم على القيام بعملهم بطريقة أفضل. ومن مزايا هذه الطريقة إتاحة الفرص للموظف لإظهار نواحي الضعف في أدائه ومن عيوبها أن كثيرا من الموظفين يحاولون استغلال ذلك للحصول على دورات كثيرة. كما يمكن النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيههم ومتى وأين يمكن تدريبهم ولكن من عيوب هذه الطريقة تحيز بعض المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثر من دورة تدريبية على حساب الآخرين.

<sup>19</sup> بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

<sup>20</sup> نفس المرجع ، ص 43

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

- **الاستقصاء:** وضع أسئلة استقصاء بطلب من الموظفين الإجابة عنها وتحديد المشكلات التي يواجهها وأسبابها و اقتراحات حلها ورغم أن تكلفتها قليلة ولا تحتاج إلى وقت طويل للحصول على المعلومات إلا انه قد يساء فهم بعض الأسئلة فتكون الإجابات التي تبنى عليها القرارات الخاطئة
- **تسليم الشكاوي من النقابات و الاتحادات العمالية :** حيث تقيم هذه الأخيرة نتيجة كثرة حوادث العمل أو شعور العاملين المنتمين لهذه النقابات بعدم إعطاء المؤسسة لهم الفرصة لتطوير أنفسهم .
- **تقييم أداء العمال:** تعد أفضل طريقة يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بم كان مخطط له من الناحية الكمية والنوعية لمعرفة مواطن الضعف بشكل دقيق والعمل على علاجها وبهذا نكون قد نفينا صحة الفرضية التي تعتبر أن الاستقصاء أفضل طريقة لتحديد احتياجات البرنامج التدريب.

### المطلب الثالث: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

عملية تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءا من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين وسنذكر هذه المراحل فيما يلي:

- **تحديد أهداف البرنامج:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج والجوانب التي يطمح إلى تحقيقها والمشاكل التي يسعى إلى معالجتها من خلال تنمية معارف وتحديد معلومات متدربين في مجالات متعددة تخص موضوع البرنامج.
- **تحديد المادة التدريبية:** يقصد بها مجموعة المعلومات و المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معين حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين كما يجب الاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يركز هناك تتابع منطقي في عرض تلك المعلومات والمفاهيم.
- **اختيار وسيلة وطريقة التدريب:** يقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرض الموضوع التدريبي أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية وتوصيل المفاهيم والمعاني و

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

يطلق عليها اسم المساعدات التدريبية أما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي تشمل المحاضرة، المناقشات، دراسة حالات... الخ.

■ **مدة البرنامج التدريبي:** بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج لآخر وهذا طبقا لاعتبارات متعددة منها:

- طبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

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

■ **تحديد مكان التدريب:** يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي ويتم المفاضلة

بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير انه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدرب واستيعاب المادة التدريبية وأن يكون ملائما لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة التهوية والنظافة والهدوء.

■ **اختيار المتدربين:** تعد عملية اختيار المدربين عملية مهمة فيجب أن يكونوا على خبرة تامة بموضوع

التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقوماتهم في أنهم كبار موظفي المؤسسة أو أنهم محاضرون أو أساتذة فقط

وإنما يجب أن تكون لهم قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وبطريقة واضحة وممتعة يمتازون بكفاءة

ومستوى رفيع وسلوك راق كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد وتنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها

تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكا بتلقينهم المعارف والخبرات التي تمكنهم من استعمال الوسائل التدريبية

وإيصال المادة التدريبية للمتدربين هذا ما يؤكد أهمية التدقيق في عملية اختيار المدرب من المقابلة

الشخصية التي تحدد سماته الشخصية درجة استعداده المهني والعلمي درجة الخبرة والصبر والقدرة على

استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد وتنمية المدربين داخل المؤسسة

أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا وسلوكيا بإكسابهم مهارات في أسس التدريب وتحضير المناهج

واستعمال الوسائل.

■ **اختيار المتدربين:** تختلف مستويات وأنماط الأداء الفني والتعاملي عند المتكونين أو المتدربين في بداية

ترشيحهم ويتطلب نجاح البرنامج المرح التدريبي اختيار الأفراد المعنيين فعلا بالتدريب اد يجب تجنب

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

- استيعاب المتدربين في برنامج لا تتصل بتخصصاتهم أو تفوق درجة استيعابهم أو غير راغبين في هذا التدريب تؤدي إلى هدر جهود وتكاليف التدريب بدون عائد.
- اتجاهات بعض الرؤساء بترشيح أشخاص سبق أن تلقوا نفس البرنامج أو أفراد يودون التخلص منهم لبعض الوقت أو من يودون محاباتهم إلى تحمل تكاليف بدون عائد.
- ترشيح العدد الغير الكافي من المتدربين لأحجام الرؤساء عن ترشيحهم وكذلك عند اعتبار منحة الصفر للتدريب للخارج كهدية تهدى للمقربين من المسؤولين والمديرين ويؤدي هذا إلى زيادة تكلفة التدريب

### المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

#### 1. التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي

يكون هذا التقييم باستطلاع آراء المتكونين أو المتدربين حول البرنامج التدريبي من حيث الموضوعات التي يتضمنها وتربيتها ودرجة تفصيلها أو باختصارها والمشكلات التي يعرضها كذلك من حيث الوسائل والطرق التدريبية وفترة ومكان التدريب ومواعيده وذلك حتى يحظى البرنامج بإقبال أو يكون التقييم باستطلاع آراء رؤساء المتدربين ومرؤوسيههم في البرنامج التدريبي فالتحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية يأخذ حسبانه هذه الأشياء لأهميتها وفائدتها حيث أن الرؤساء يتعاملون مع المتدربين ويعرفون النقاط الايجابية والسلبية في معلوماتهم وآرائهم ومن ثم يتطلعون أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي.

#### 2. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

التقييم هنا يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبية وتتابع الجلسات البرنامج وفق للأهداف المحددة مسبقا في التأكد من أن كل جلسة تدريبية تحقق هدفها الفكري في إطار الأهداف الكبيرة وأن مجهودات المدربين للوسائل والطرق المناسبة لأصال المادة التدريبية ويتم التقييم بتوزيع عقبة كل جلسة تدريبية. قائمة يذكر فيها المتدربة ملاحظتهم على سير هذه الجلسة .

#### 3. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

إن أول من يتبادر إلى الذهن بعد إن ينتهي تنفيذ أي برنامج تدريبي معين هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج ومد بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية وهذا ينعكس في تغير سلوك الأمل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات..... الخ كما يمكن عقد مجموعة من الاختيارات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التدريبية على المتدربة للتأكد من استعدادهم واكتسابهم للمعارف والمعلومات.

#### 4. ألداسات السابقة

1. بولودان محمد ، عبد الليوة زكريا ( دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة

مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل) 2018/2017

من خلال هذه الدراسة يتضح أن التدريب هو المحرك الأساسي للمنظمات بمختلف أشكالها ، فهو يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، ويصقل مهاراتهم كما يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، ويساهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا ينعكس على عائدات المؤسسة كما يحمي الموظفين وخاصة أصحاب المهام الخطيرة من الحوادث المهنية.

2. جري عبد الحكيم - دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف 2018/2017

من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استعراض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، ثم قمنا بعد ذلك باختبار صحة فرضيات الدراسة، والتي أثبتنا من خلالها على أن مستوى تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي، أما مستوى تحفيز الموارد البشرية فيها فهو متوسط، كما أن مستوى الأداء المستدام فيها أيضا كان قويا، كما أثبتنا صحة الفرضيات المتعلقة بوجود دور لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأيضا صحة الفرضيات المتعلقة بوجود دور لتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية وتطرقنا



## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

أيضا من خلال هذا الفصل إلى استعراض مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة ومدى اتفاقها مع بعض الدراسات السابقة، وفي الأخير وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها .

3. ستي سيد احمد ، عتيق خديجة ، بن نحي أيمن صلاح اثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية و دور الجنس في العلاقة بينهما باستخدام منهجية **advancedpls** -دراسة عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة 2019.

يهدف البحث الحالي إلى إبراز العلاقة بين التدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) وأداء الموارد البشرية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة، لذلك كان هدف الجانب العلمي محاولة معرفة هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية، وتم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية المتقدمة (approachadvancedpls). وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج smart pls3 إلى وجود أثر موجب قوي وذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده مجتمعة على أداء الموارد البشرية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

4. شابونية رفيق تدريب الموارد البشرية وتأثيره على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - الظاهر بوبعجة شمس الدين -2018/2017

اهتم هذا البحث بموضوع تدريب الموارد البشرية وأثره على إنتاجية المؤسسة، لما في ذلك من أهمية وفوائد تعود على المؤسسات. فالتدريب يعتبر مصدر من مصادر إعداد الكوادر البشرية من خلال تحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم وتغيير سلوكهم، وهذا يمهد لزيادة الإنتاج والإنتاجية. فالتدريب إذا هو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموس لتلبية احتياجات النمو الاقتصادية والاجتماعية، ووسيلة مهمة في مواكبة التقدم التكنولوجي، وهذا ما أصبح ضرورة ملحة في العصر الحديث الذي يشهد التغير في البيئة.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على إنتاجية العاملين بالتركيز على الشركة الإفريقية للزجاج من خلال التعرف على الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة والمراحل وأنواع التدريب المعتمدة والتكاليف المخصصة لذلك. ومثلت فروض الدراسة في أن التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتغيير السلوكيات وزيادة الكفاءة والجودة. وبأن التدريب الفعال والناجح يؤثر بصورة ايجابية لا محال على الإنتاجية بالمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التدريب له دور مهم جدا في زيادة الإنتاجية وهذا بالاعتماد على الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها، وبأن يكون هناك تواصل وتناسق في استيعاب المتدربين للبرامج التدريبية من طرف مدربيهم، وهذا من أجل تنمية المهارات والقدرات اللازمة للمتدربين، كما يلاحظ أيضا بأن لتحفيز المدربين دور كبير في تطوير مردودهم وزيادة ولائهم للمؤسسة .

### 5. للأستاذ الدكتور لعراب عبد الحليم التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية

خلاصة هذه الدراسة التي تناولت كل الجوانب المرتبطة بعملية التدريب ,إبتداءا من تعريف المفهوم مرورا بمراحل تطوره عبر التاريخ مع ذكر كل عناصر المكونة له, وقبل الختام ذكرنا مزايا هذه العملية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية كما أشار إليها Benabou(2000) حيث أكد أن من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر ، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو اعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

### 6. التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة أداء الموارد البشرية "دراسة حالة مجمع

صيدال فرع فرمال بعنابة "

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحله التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء وبيان أهمية قياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعناية باستعمال الأدوات الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### 7. مصادد كاهنة و خابر كاهنة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة (2018/2019)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية و معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب و تقييم أداء عاملها و حرصها على تنمية كفاءاتهم و تجديد معلوماتهم. إبراز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية و كذلك معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب .

### 8. الدكتور مهند احمد عثمان و الدكتور ادم عبد الله سليمان تخطيط الموارد البشرية و أثره على تطوير القوى العاملة

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية يف تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث هدفت الدراسة توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخي والتحليل الإحصائي لاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss والذي يسمى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية for Science Social.Package Statistical تضمنت الدراسة مفهوم القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجه تخطيطها كما تناولت خطوات إعداد البرامج التدريبية وتقويمه وتناولت كذلك دراسة الحالة في مصنع برميير للإنتاج الغذائي عملت الدراسة على إجراءات المسح الميداني والمعالجة الإحصائية لبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة ثم نتائج وتوصيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

- إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة.
- لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنميته وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات.

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

### 9. قماح صليحة و مطيش لويزة دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بيجل (2021/2020)

تمحورت هذه الدراسة حول "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي"، حيث تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. حيث قمنا بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

- هل يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي؟
- وقد انبثق عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما
- هل يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة أداء العامل؟
- هل ترفع البرامج التدريبية الجيدة من كفاءة العامل؟

وقد اشتملت الدراسة على 5 فصول. منها 3 فصول نظرية حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى متغير التدريب، والفصل الثالث تضمن متغير الأداء الوظيفي. وفصلين تطبيقيين هما الفصل الرابع والذي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل الخامس وقد اشتمل على عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية جيجل على عينة قدرت ب 60 % من مجتمع الدراسة.

وقد تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة حيث تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، والاستمارة. هذه الأخيرة تضمنت 30 سؤال موزعة على 3 محاور .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.
- البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل .
- يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي .

### 10. قرزيز محمود والأستاذة يحياوي سبل تفعيل العملية التدريبية في المؤسسة

تهدف الدراسة إلى اعتبار التدريب إحدى عمليات تنمية الموارد البشرية ، و ذلك من خلال تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات المختلفة بهدف تحسين الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية . لذلك هدفت هذه الدراسة النظرية إلى البحث في الطرق التي تجعل العملية التدريبية فعالة بحيث تحقق أهداف المؤسسة و أيضا تلبي الحاجات الخاصة للأفراد .

### 11. خالد رجم و رشيد مناصرية الدراسة الحادية عشر واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري

الموارد البشرية" دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية حاسي مسعود" (2018)

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين أجنبيتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة المقابلة بشكل أساسي مع (28 فردا) من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة، حيث تبني تدين مستوى الاهتمام بعملية تقييم

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

أداء العاملين في المؤسسات الوطنية الأربع باعتبارها إجراء إداري سنوي يتم استغلال نتائجه، عكس ما هو موجود في المؤسسات الأمريكية

**12. 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.

**13. 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 الاداري في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت اليها وجود علاقة إيجابية بين إدارة الابداع وتحسين الأداء في المؤسسات المدروسة وان الابداع الاداري الذي يقوم به المورد البشري وحده لا يؤثر بشكل فعال على أداء هذه المؤسسات.

حريق خديجة " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب السعيد"(2010-2011)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على الإشكالية وموافقة أو نفي الفرضيات التي قاموا بصياغتها كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحث يأخذ مسار مستقيم لا يحتمل التغيير ولا يربط مع أهداف 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.

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

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 مجامعة وتطوير الكفاءات محل الدراسة.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب والأداء

---

### خلاصة الفصل :

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد ، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مروراً بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي



الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

فرع عين تيموشنت

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

---

التمهيد

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.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

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

### المطلب الأول: لمح عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

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

#### 1. لمح تاريخية عن مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

يعتبر قطاع الكهرباء والغاز من أهم القطاعات الحيوية التنموية 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 نوردها فيما يلي:

1. 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.

2. سنة 1962 احتفظت بعد الاستقلال بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية و ذلك من

خلال المرسوم 157/62 الصادر بتاريخ 1962/12/31 المتعلق بسير التقنين.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

3. 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.
4. 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 أسهم.
- سنة 2002 أصبحت الشركات التابعة لسونلغاز شركات ذات أسهم.

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

### 1. تعريف مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

إن شركة سونلغاز هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأس مال قدره 25 مليار وعاملين عددهم 4400 عوناً في سنة 2006 وتغطي عملياً كافة أنحاء الغرب الجزائري.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

تتمثل مهمة سونلغاز التوزيع الغرب ضمن حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز التطوير وضمان الأمن والسلامة 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 طولاً 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 أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

و تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر 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 متركز في الشركة الأم.

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

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

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 وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

### المطلب الثاني: تطور مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت

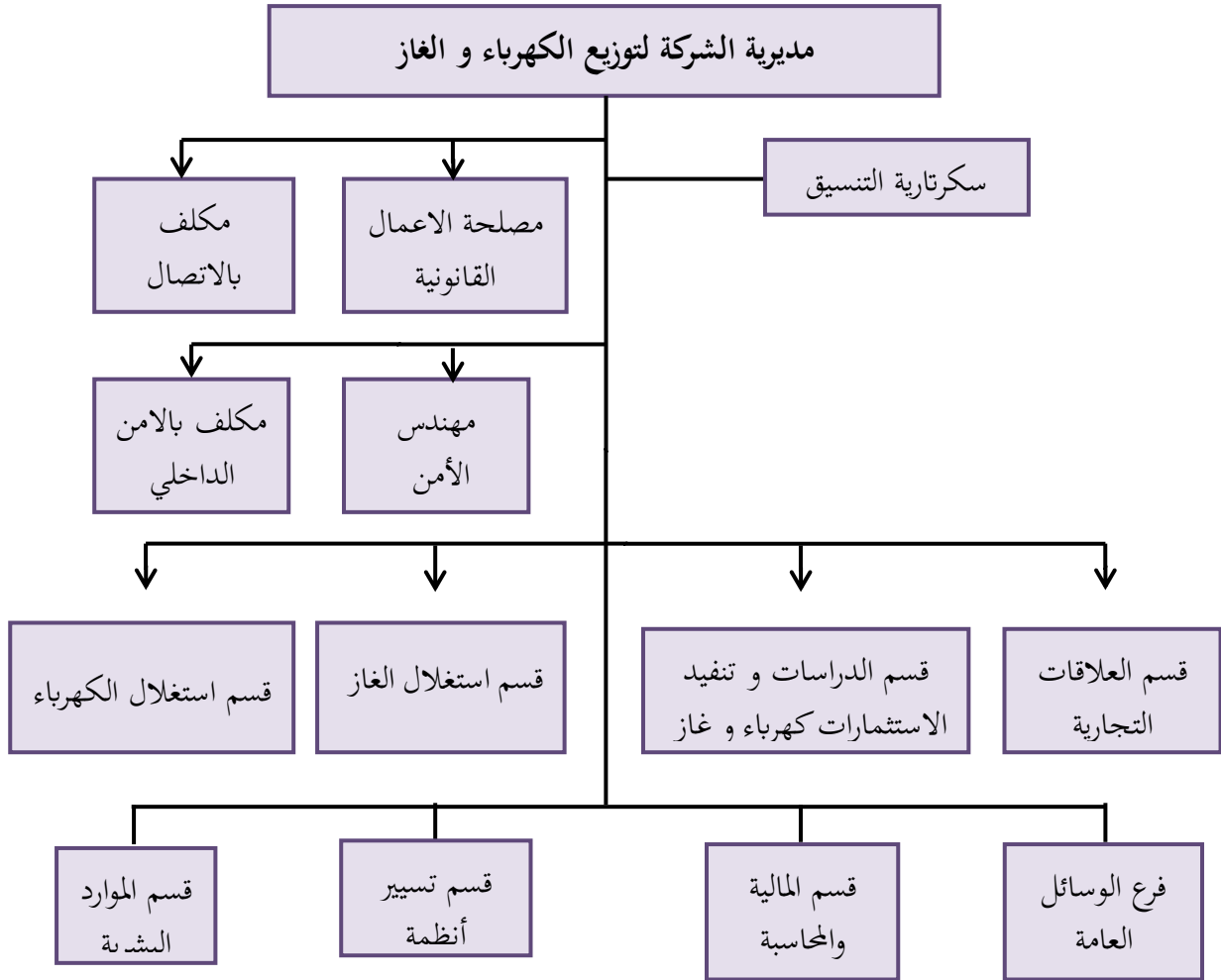
في هذا المطلب سيتم التطرق إلى دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الفرع الأول و إلى نشاط المؤسسة و تدخلاتها في الفرع الثاني.

#### 1. 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.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز

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

- مديرية الشركة: تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها
- أمانة التنسيق(السكرتارية): تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث انها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل اقسام المؤسسة والمستثمرين.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

- **قسم العلاقات التجارية:** يقوم بإدارة العلاقة مع الزبائن المؤسسة وبناء 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 والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز و قياس توترات القنوات الفولاذية.
- **قسم استغلال الكهرباء:** يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوزيع الشبكة الكهربائية لإيصالها لأبعد الحدود.
- **قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز:** يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروض الاستثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وتوصيلها لكل الزبائن.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة يقوم بتحضير الميزانية و مراقبة الانفاق على الاستثمار.
- **قسم الموارد البشرية:** يسهر على الأمور المتعلقة بالعمال من الأجر والشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل....
- **مهندس الأمن:** يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية ...
- **مصلحة الأمن الداخلي:** تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي و تسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية و أيضا تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية و تراقب أعوان الأمن 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.



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بكل مؤسسة.

- **مصلحة الاعمال القانونية:** تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفاً فيها
- **فرع الوسائل العامة:** يقوم بتوفير النقل للعمال، كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية يتعامل مع موردي الشركة، يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات .

### ■ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي**

- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام؛
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي؛
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة و طباعة... الخ.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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

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

### 1. مناهج وأدوات الدراسة الميدانية

#### 1.1. منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد 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. 2021

#### 2.1. 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 اداء الموارد البشرية ويحتوي 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

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على معطيات spss

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- منخفض جدا [ 1 - 1.8 ] ؛

- منخفض [ 1.8 - 2.6 ] ؛

- متوسط [ 2.6 - 3.4 ] ؛

- مرتفع [ 3.4 - 4.2 ] ؛

- مرتفع جدا [ 4.2 - 5 ] .

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: أداء الموارد البشرية وتمّ بناء العبارات بالاستفادة من الدراسات السابقة ورمز لها بالرمز Y

وتتضمن 10 أسئلة.

### 2. عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

#### 1.2. عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تيموشنت بحيث تمّ

تحديد حجم العينة وقُمنّا بتوزيع 30 إستمارة إستبيان شملت فئة من عمّال المؤسسة وبعد تسلّمها وجدتها كاملة

(30 إستمارة).

#### 2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

إستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية والإستدلالية التي تلائم متغيّرات الدراسة المختلفة والتي تساعد

في التواصل إلى النتائج المطلوبة أهمها:

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

- إختبار ألفا كرونباخ  $Alpha\ Cronbach's$  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 -  $one\ sample\ -\ test$  - 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

#### 1. صدق أداة الدراسة

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

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

### الجدول رقم 02 معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Cronbach's Alpha	Nombre d'éléments
0.750	30

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول (02) قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكافة مجالات ومتغيرات الدراسة يساوي 0.750 وهي قيمة عالية ومُرضية جدا من الصدق والثبات تفني بمتطلبات تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

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

### الجدول (03) معامل ألفا كرونباخ الجزئي لمحوري التدريب والأداء

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

أ. إختبار صدق الإستبيان لفقرات المحور الأول: يوضّح 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

معامل ألفا كرونباخ	العبارات	الرقم
0.932	تلقيت تدريبات منذ التحاقك بالمؤسسة	01
0.932	يتمتع المدربون بمهارات ومعارف فنية عالية	02
0.933	يتم التدريب وفقا لأداء العمال وقدراتهم	03
0.930	يقوم بزيادة المعارف والمهارات	04
0.931	يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة	05

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

0.933	يصاحب الفرد منذ التحاقه بالعمل حتى التقاعد	06
0.931	يشمل كل الوظائف التنظيمية بمختلف المستويات الإدارية	07
0.930	يمكن أن يغطي احتياجات 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	استعداد العمال لخصم جزء من مرتّبهم 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 تجنّب الأخطاء أثناء العمل	18
0.931	يساعد التدريب على القدرة على تحمل المسؤولية	19
0.935	يتمّ في ظروف مماثلة لظروف العمل	20
<b>المعدل الكلي المحوري</b>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04) السابق يمكن معاينة ألفا كورومباخ 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

ب. اختبار صحة الاستبيان لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول التالي اختبار ثبات الاستبيان للمحور

الثاني باستعمال معامل ألفا كورومباخ

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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

الرقم	العبرة	معامل ألفا كرومباخ
01	يرغب العمال في تحسين مستوى الأداء	0.837
02	يتم تحسين اداء العمال بعد التدريب	0.840
03	عن طريق عملية التدريب يتم كسب الأداء	0.836
04	تحسين مرونة الموارد البشرية	0.846
05	خصوصيات الكفاءات أنها وسائل قوية لتحديد الاستراتيجيات ورسائل العامة للتعبير	0.830
06	تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة	0.837
07	تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير الأداء	0.830
08	تحافظ المؤسسة على الأداء الجيد بأي طريقة	0.822
09	تحديد الأداء المطلوب الضروري لحل الصعوبات الوظيفية	0.824
10	إعداد نظام الحوافز يساعد الآخرين على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم	0.827
	المعدل الكلي للمحور	0.847

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 المعامل الكلي للمحور بقيمة 0.847

2. عرض ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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 الممتلئة في المحور الأول والمحور الثاني.

### 1.2. 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:

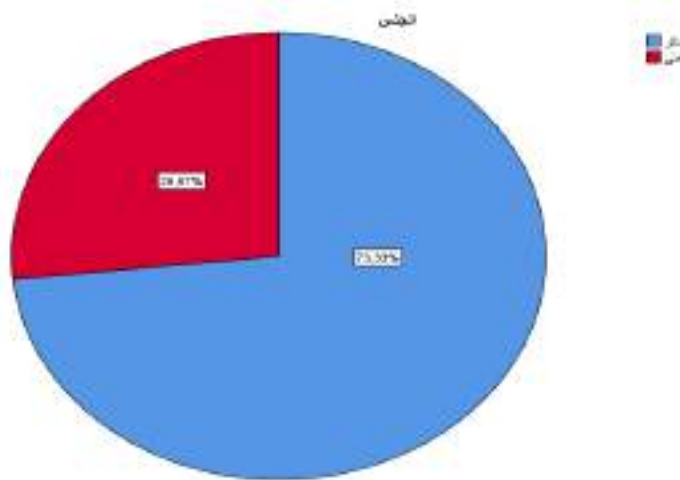
#### أ. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول (06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس





## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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 تيموشنت) أعلى من الإناث فهذا يعود إلى طبيعة المجتمع وميله إلى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الإشرافية.

ب. حسب العمر

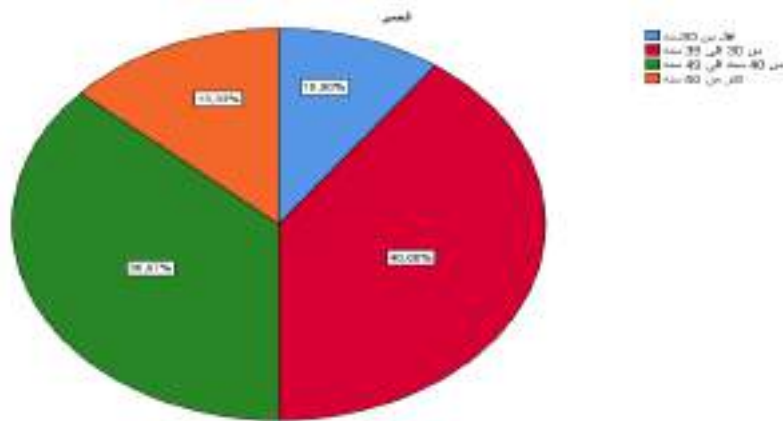
كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

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 (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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.

### ج. حسب المؤهل العلمي

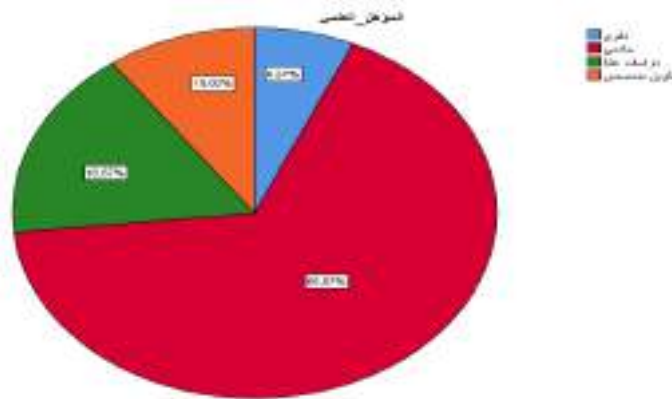
كان توزيع أفراد العينة عينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

#### 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 (04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية 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.

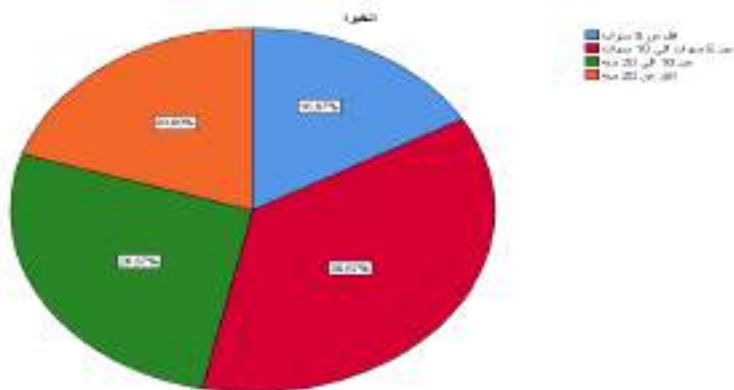
د. حسب عدد سنوات الخبرة: كان توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول (09): توزيع العينة حسب الخبرة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع عينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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.

### 2.2. عرض ومناقشة إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات الأفراد من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حول الفقرات الخاصة بالمحور 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	

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

15	1.119	3.30	03	13	06	06	02	يشمل كل الوظائف التنظيمية بمستوى 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 والقصير
			%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	المحاضرة تعتبر أسلوبا 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	

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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 اثناء 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 يحبون أن تكون الدورات التدريبية على عاتقهم.

### الجدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور اداء 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 الأداء
			%43.3	%50	%3.3	%00	%3.3	
3	0.900	3.87	05	18	05	01	01	يتم تحسين اداء العمال بعد التدريب
			%16.67	%60	%16.67	%3.3	%3.3	
2	0.828	4.07	08	18	03	00	01	عن طريق عملية التدريب يتم كسب الأداء
			%26.67	%60	%10	%00	%3.3	

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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 ورسائل 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 تحسين الأداء
			%23.3	%23.3	%40	%6.67	%6.67	
09	1.26	3.20	04	06	14	03	03	تحافظ المؤسسة على الاداء الجيد بأي طريقة
			%13.33	%20	%46.67	%10	%10	
06	1.009	3.50	05	09	12	03	01	تحديد الاداء المطلوب الضروري لحل
			%16.67	%30	%40	%10	%3.33	

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

			الصعوبات الوظيفية				
			06	12	07	03	02
05	1.35	3.57	إعداد نظام الحوافر				
			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 اداء الموارد البشرية تراوحت بين 4.30 و 3.00 حيث كانت اعلاها العبارة رقم 01 وهي : يرغب العمال في تحسين مستوى الأداء بينما كانت أدناها العبارة رقم 06 وهي تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة بانحراف معياري 1.232 وهذا راجع لأهمية تحسين الأداء بالمؤسسة للوصول إلى أبعد هدف أما الأخيرة فتعود كون الآن العاملين يتم ترقيتهم حسب الأقدمية.

أ. اختبار فرضيات الدراسة

■ الفرضية الرئيسية

-  $H_1$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و اداء الموارد البشرية.

-  $H_0$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و اداء الموارد البشرية

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



## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

الجدول رقم (12) تحديد معامل بارسون

	الارتباطات		
		الاداء	التدريب
معامل بيرسون	الاداء	1.000	<b>0.861</b>
	التدريب	0.861	<b>1.000</b>
من جانب واحد Sig	الأداء		<b>0.000</b>
	التدريب	0.000	
عدد العناصر	الأداء	30	<b>30</b>
	التدريب	30	<b>30</b>

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 واداءها.

### ب. اختبار فرضية الانحدار

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

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

الجدول رقم 13 نتائج اختبار الإنحدار  $ANOVA^a$  للفرضية الرئيسية

ANOVA <sup>a</sup>					
نموذج		مجموع المربعات	dd	F	Sig
1	Régression	9.339	1	80.229	<b>0.000<sup>b</sup></b>
	De student	3.259	28	0.116	
	المجموع	12.599	29		

a - الاداء : المتغير التابع

b - التدريب: المتغير الثابت

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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 <sup>a</sup>	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 و اداء 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 (الاداء) 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 أن التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أن التدريب يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل وتحسين مرونة الموارد البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

الجدول رقم 15 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى<sup>a</sup> ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
نموذج		مجموع المربعات	dd	متوسط المربعات	F	Sig
1	Régression	7.010	1	7.010	11.644	<b>0.02<sup>b</sup></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 القياس في التقدير
1	0.542 <sup>a</sup>	0.294	0.249	<b>0.776</b>

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

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

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

الجدول رقم 17 نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثانية<sup>a</sup> ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
نموذج		مجموع المربعات	dd	متوسط المربعات	F	Sig
1	Régression	9.627	1	9.627	14.778	0.01 <sup>b</sup>
	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 <sup>a</sup>	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 ادائها) وبحسب نتائج الجدول رقم 18 وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثرا هاما للمتغير المستقل في المتغير التابع.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع عين تيموشنت

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل من الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز) فرع عين تيموشنت لمعرفة مدى تأثير التدريب على تحسين أداء 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 اداء الموارد لبشرية 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 تحسن الأداء.

خاتمة عامة

تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات ايجابية عن التنمية البشرية، كما تحاول إن تنمي مواردها البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والتسيير ويعتمد على الكفاءات بحيث نجد إن التدريب هو المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ففي ظل هذه التغيرات تظهر طرق و أساليب جديدة مما يؤدي إلى حاجة الفرد إلى تطوير مهاراته و معارفه في مجال العمل ، ومن هنا تظهر الحاجة التدريب التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد .

النتائج المتوصل اليها كمايلي :

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار ، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية .
- يخص التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم ، ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة (داخليا) أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظر لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك .
- العملية التدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف ، تطوير المهارات والقدرات ، تغير السلوك ورفع الكفاءات وهذا إما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام ، انطلاقا من تحسين أداء عاملها .
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بوضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة ، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله .
- يمكن تقييم الأداء من معرفة مدى قدرة العامل على القيام بالوظيفة التي يشغلها وكذا إمكانية نقله إلى وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية أو تنزيلها وحتى تسريحه من العمل.

### 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 اداءها وتطويرها؛
- تدريب القائمين بأمر التدريب وتأهيلهم للتأكد من القيام بهذا العمل بشكل جيد.



### قائمة المراجع:

#### 1. الكتب:

- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011.
- خالد محمد الزهراني، "أهداف التدريب والتنمية المهنية"، مجلة الثقافة التربوية، السعودية، العدد 16، 02، ماي 2008.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
- محمد احمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون، وموزعون، عمان، 2010.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- راوية سن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- منير نوري، "إدارة الموارد البشرية" مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- السلام مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- حسن احمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق والتوزيع، ا لطبعة الأولى، 2002.

- عباس انس الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن 2011.
- السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- لعزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2010.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية انشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة :

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر التدريب على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

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

- الجزء الأول

		أنثى	ذكر	الجنس
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

- المحور الأول : التدريب الموارد البشرية

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تلقيت تدريبات منذ التحاقك بالمؤسسة					
يتمتع المدربون بمهارات ومعارف فنية عالية					

					يتم التدريب وفقا لأداء العمال وقدراتهم
					يقوم بزيادة المعارف والمهارات
					يوجه إلى جميع العاملين في المؤسسة
					يصاحب الفرد منذ التحاقه بالعمل حتى التقاعد
					يشمل كل الوظائف التنظيمية بمختلف المستوى الإداري
					يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة على المدى الطويل والقصير
					الاستفادة من البرامج التدريبية بعد الالتحاق بالمؤسسة
					تصميم الدورات التدريبية بحل مشكلات العمل
					تغيير سلوك العمال بعد خضوعهم للتدريب
					التدريب يؤدي إلى العمل الجماعي
					المحاضرة تعتبر أسلوبا مثاليا في التدريب

					استعداد العمال لخصم جزء من مرتبهم ليصرف على الدورات التدريبية
					تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية
					يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة
					يساهم التدريب في زيادة معدلات الانتاج لدى المؤسسة
					يساعد التدريب على تجنب الأخطاء أثناء العمل
					يساعد التدريب على القدرة على تحمل المسؤولية
					يتم في ظروف مماثلة لظرف العمل

- المحور الثاني : الأداء الموارد البشرية

العبرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يرغب العمل في تحسين مستوى أداء					
يتم تحسين أداء العمل بعد التدريب					

					عن طريق عملية التدريب يتم كسب الأداء
					تحسين مرونة الموارد البشرية
					خصوصيات الأداء أنها وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية ورسائل لعامة للتعبير
					تقوم المؤسسة بترقية العاملين استنادا على معايير دقيقة وواضحة
					تبذل المؤسسة كل مجهوداتها من أجل تطوير أداء
					تحافظ المؤسسة على أدائها بأي طريقة
					تحديد الأداء المطلوب الضروري لحل الصعوبات الوظيفية
					إعداد نظام الحوافز يساعد الآخرين على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم