

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تشخيص وتحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبة:

قبة فاطمة

➤ الفرطاس زوليخة حنان

امام اللجنة العلمية المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
خليل صبرينة	أستاذ	البليدة 2	رئيسا
قبة فاطمة	أستاذ	البليدة 2	مشرفا ومقررا
تواتي مريم	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	ممتحنا
حشلاف حياة	أستاذ محاضر أ	تيزابزة	ممتحنا
معين أمين السيد	أستاذ	الجزائر 3	ممتحنا
سايب فاطمة	أستاذ محاضر أ	الجزائر 3	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026 /2025

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من كانت تتمنى أن تراني في هذا اليوم، وإلى سر كفاحي وجهدي إلى أمي العزيزة والغالية، أهدي هذا النجاح
" رحمك الله أمي وجعل الله مثواك الجنة "

إلى أبي الحبيب الذي منحني القوة والدعاء، أطال الله في عمره انشاء الله، أهديك هذا الإنجاز عربون وفاء
والحب.

أهدي إلى شريك حياتي الغالي " زوجي " هذا العمل تقديرا لعطائك اللامحدود وإلى اطفالي الأحباء، الذين ملأت
ضحكاتهم عالمي، وامدوني الصبر والتشجيع، أنتم الدافع الأكبر لإكمال هذه الرحلة، واتمنى ان اكون لكم قدوة
ومصدر فخركم الدائم.

أنتم أغلى ما أملك " معاذ، مصعب، محمد " .

إلى من شد الله بهم عضدي وكانوا خير سند لي في هذه الدنيا. إلى من تقاسمت معهم أفراحي وأحزاني "
إخوتي وأخواتي " كل باسمه.

إلى أغلى وأعز واحن أخت "كريمة".

إلى جميع صديقات والرفيقات العمل اللواتي كن يسألن عن سير العمل.

إلى كل من ساعدني ولو بحرف او كلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

لهؤلاء جميعا اهدي أطروحة الدكتوراه هذه.

الشكر والتقدير

الشكر لله العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، الحمد لله.

بكل اعتزاز وفخر، أتقدم بخالص الشكر والتقدير

أرفع أسمى كلمات الامتنان إلى الأستاذة المشرفة "قبة فاطمة" التي كانت بوصلة هذا العمل، فكانت لخبرتها وبصيرتها الأثر الأكبر في أن يخرج البحث بهذه الصورة المتقنة، لها مني جزير الشكر.

اتوجه بالشكر للأستاذ "عبد الهادي احمد" الذي أشرف علي التدقيق اللغوي، لمساعدته لي في تصحيح كل الهفوات اللغوية للأطروحة.

واتوجه بالشكر للأستاذة الاعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذه الاطروحة.

الشكر الخاص لكل يدٍ امتدت لتساندني في رحلة البحث؛ تلك رحلةٍ لم تكن مجرد عملٍ علمي، بل كانت تجربةً ثرية مليئةً بالتحديات والاكتشافات

ختامًا، أرجو أن يكون هذا الجهد بلغ مستوى الطموح، ويضيف لبنة جديدة في المعرفة، راجيًا من الله التوفيق والسداد

بكل التقدير والامتنان.

الملخص:

تهدف الدراسة الى معالجة إشكالية كيف تساهم عملية التشخيص والتحليل لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الوسط SPC؟ تحتوي الدراسة على فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، حيث تضمن الفصل الاول على كل المفاهيم الخاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، والعلاقة التي تربط التدريب وتنمية الموارد البشرية، بينما تضمن الفصل الثاني على أساسيات تشخيص وتحليل التدريب، بعدها تم التطرق لواقع تقييم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية مع تحديد أهمية التقييم في فعالية البرنامج التدريبي، أما الفصل التطبيقي تضمن فعالية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الوسط SPC.

توصلت الدراسة في الجانب الميداني لوجود علاقة ترابطية بين تشخيص وتحليل نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث يساهم التدريب في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز"، وقد تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشخيص وتحليل نظام التدريب (تحديد الاحتياجات، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية البرنامج التدريبي)على تنمية الموارد البشرية، بحيث يساهم نظام التدريب في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، انطلاقا من مقارنة النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة.

توصي الدراسة بإعطاء اهتمام أكثر بمجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتوسيع الأبحاث فيه، وليس الاهتمام بالتدريب فقط، باعتبار ان تنمية الموارد البشرية هي استثمار في الموارد البشرية حيث لها دور مهم وشامل في تعزيز الرضا الوظيفي، تحسين الأداء، تطوير الكفاءات البشرية بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدريب بهدف تطوير برامج تدريبية مبنية على تقييم احتياجات الموظفين بالمؤسسة بشكل دوري مع مراعاة توافقها بين اهداف التدريب والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تتضمن خطط وبرامج جماعية وفردية تتجاوب حسب متطلبات كل الاقسام. وإعادة النظر في البرامج التدريبية تتوافق مع أهداف المؤسسة والمعدة من طرف خبراء ومختصين سواء داخل أو خارج البلد، تمكن من الاستغلال الجيد للكفاءة المتاحة بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تحليل نظام التدريب، تنمية الموارد البشرية، الاحتياجات التدريبية، برامج تدريبية.

ABSTRACT:

This study aims to address the issue of how the diagnosis and analysis of the training system contribute to the development of human resources in the Algerian economic institution, the Electricity and Gas Distribution Company – Center (SPC).

The study contains two theoretical chapters and one applied chapter. The first chapter includes all concepts related to training and human resource development, as well as the relationship between training and human resource development. The second chapter presents the fundamentals of diagnosing and analyzing training, followed by an examination of the reality of evaluating training effectiveness in human resource development, with emphasis on the importance of evaluation in the effectiveness of the training program. The applied chapter covers the effectiveness of diagnosing and analyzing the training system in developing human resources in the Algerian economic institution, the Electricity and Gas Distribution Company – Center (SPC).

The field results of the study indicate a correlational relationship between diagnosing and analyzing the training system and human resource development, as training contributes to developing and improving the skills of human resources in Sonelgaz. It was found that there is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for diagnosing and analyzing the training system (identifying needs, designing the training program, implementing training programs, and evaluating the effectiveness of the training program) on human resource development. Training systems contribute to the development and improvement of human resource skills in Sonelgaz. Based on the comparison of the questionnaire results, the hypothesis is accepted.

The study recommends giving greater attention to human resource development within the institution and expanding research in this field, rather than focusing solely on training, considering that human resource development is an investment in human capital and plays an essential and comprehensive role in enhancing job satisfaction, improving performance, and developing human competencies to serve the institution's goals. It also recommends strengthening strategic planning for training to develop training programs based on regularly assessing employees' needs while ensuring alignment between training objectives and the institution's strategic goals. This includes collective and individual plans and programs tailored to the requirements of each department. The study also recommends revisiting training programs to ensure alignment with the institution's goals and designing them by experts and specialists inside or outside the country, enabling optimal utilization of the available competencies within the institution.

Keywords: Training system analysis, human resource development, training needs, training programs.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	التكامل في نشاط التدريب	1
10	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	2
11	تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	3
11	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة	4
12	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع	5
27	مكونات نظام تنمية الوارد البشرية	6
30	المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية	7
41	مراحل الابتكار	8
47	مكانة رأس المال البشري في مؤسسات الناجحة	9
60	نموذج تشخيص الكفاءات البشرية	10
86	مصفوفة نموذج SWOT	11
90	نظام إدارة التعلم	12
109	الهيكل التنظيمي للمجمع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز	13
111	الهيكل التنظيمي لمديرية العامة للتوزيع الكهر والغاز بعد إعادة الهيكلة	14
114	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	15

143	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	16
169	تمثيل أفراد العينة حسب السن	17
146	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
147	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	19

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين التدريب والتعليم	05
2	الفرق بين التدريب والتنمية والتطوير والتكوين	05
3	تعريف حول الإبداع والابتكار	42
4	عناصر القوة والضعف للمؤسسة	85
5	الفرص والتهديدات للمؤسسة	86
6	منهج قياس العائد نموذج كباتريك	93
7	نموذج Kirkpatrick لتقييم المستويات	95
8	نموذج ستوفليم للتقييم (C.I.P.P)	98
9	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	123
10	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	124
11	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	124
12	معامل ثبات الاستبيان الأول "ألفا كرونباخ"	127
13	معامل ثبات المتغير المستقل "ألفا كرونباخ"	127
14	معامل ثبات المتغير التابع "ألفا كرونباخ"	128
15	الصدق الداخلي لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية	129

130	الصدق الداخلي لفقرات تصميم البرنامج التدريبي	16
131	الصدق الداخلي لفقرات تنفيذ البرنامج التدريبي	17
132	الصدق الداخلي لفقرات تقييم فعالية البرنامج التدريبي	18
133	الصدق الداخلي لفقرات الإبداع لتنمية الموارد البشرية	19
134	الصدق الداخلي لفقرات التطوير كإستراتيجية لتنمية الموارد البشري	20
135	الصدق الداخلي لفقرات التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	21
136	الصدق الداخلي لفقرات أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية	22
137	الصدق الداخلي لفقرات صعوبات تنفيذ البرامج التدريبية وتطوير قدرات الموارد البشرية	23
138	الصدق الداخلي لفقرات تطبيق برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية	24
139	الاتساق البنائي لعناصر التدريب	25
140	الاتساق البنائي لعناصر تنمية الموارد البشرية	26
141	الاتساق البنائي لعناصر التدريب والتنمية الموارد البشرية	27
142	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	28
143	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
144	توزيع أفراد العينة حسب السن	30
146	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
147	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	32
148	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها	33
149	ترتيب عبارات التدريب حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	34

158	ترتيب عبارات تنمية الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	35
169	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	36
170	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	37
171	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	38
172	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	39
173	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	40

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
225	Fiche de poste	الملحق رقم 1
227	Fiche d'évaluation à chaud de la formation	الملحق رقم 2
228	Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (ressource humain)	الملحق رقم 3
263	الاستبيان	الملحق 4
272	مخرجات الـ SPSS	الملحق 5

الفهرس

الاهداء

الشكر والتقدير

الملخص باللغة العربية واللغة الانجليزية

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفهرس

المقدمة أ

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب وتنمية الموارد البشرية

تمهيد: 2

المبحث الأول: أسس ومفاهيم التدريب 3

المطلب الأول: تعريف التدريب ومبادئه 3

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب 9

المطلب الثالث: أنواع التدريب 13

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدريب 18

المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية 23

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها 23

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية 25

المطلب الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية	28
المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية	36
المطلب الأول: التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة	36
المطلب الثاني: التدريب كوسيلة لتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي	40
المطلب الثالث: التدريب كاستثمار في رأس المال البشري	46
خلاصة الفصل	52

الفصل الثاني: فعالية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تمهيد	54
المبحث الأول: أهمية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية	55
المطلب الأول: مفهوم تشخيص وتحليل نظام التدريب	55
المطلب الثاني: دور تحليل نظام التدريب في تحقيق التدريب الفعال ونجاح البرامج التدريبية	58
المطلب الثالث: أهمية تشخيص وتحليل نظام التدريب والتحديات التي تواجهه	64
المبحث الثاني: مراحل تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية	69
المطلب الأول: تحديد الأهداف التدريبية	69
المطلب الثاني: جمع البيانات والمعلومات	69
المطلب الثالث: تحليل البيانات	72
المطلب الرابع: وضع خطة التدريب	75
المبحث الثالث: أدوات وتقنيات تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية	78
المطلب الأول: أدوات وطرق تحليل التدريب	81
المطلب الثاني: تقنيات تشخيص التدريب	81

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في تحليل التدريب	84
المطلب الثاني: معايير تقييم فعالية نظام التدريب	94
المطلب الثالث: دور عملية التقييم في تحديد فعالية البرنامج التدريبي وتنمية المورد البشري	94
خلاصة الفصل	103
الفصل الثالث: فعالية نظام تحليل وتشخيص نظام التدريب في التنمية الموارد البشرية في المؤسسة سونلغاز	
تمهيد	105
المبحث الأول: تعريف المؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز	106
المطلب الأول: تعريف مجمع سونلغاز	106
المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة للتوزيع الكهرباء والغاز - الوسط (البلدية)	112
المطلب الثالث: مديرية الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الوسط بالبلدية	114
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	119
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	119
المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية	123
المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج	126
المطلب الرابع: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة	143
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	170
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية	170
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية	171
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة	173

176..... خلاصة الفصل

178..... الخاتمة

198..... قائمة الملاحق

مقدمة

المقدمة

عرفت مؤسسات اليوم تغيرات متعددة ومتنوعة في بيئتها التنافسية، مما جعلها تستصعب الحفاظ على حصّتها السوقية وحمايتها من المنافسة الشرسة ، إذ تغير سياق الاقتصاد العالمي تغيرا ملحوظا، وأصبحت الآليات التي وضعت للإنتاج الضخم تقسح المجال تدريجيا لإنتاج يضع المعرفة محور أولي، طرح هذا الواقع الجديد أمام المؤسسات إشكالية البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية و الانتقال بالتركيز من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية وبما توفره من موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات التي تتقدم وتتلاشى في حالة إهمالها أو عدم إدارتها بالشكل الفعال.

تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز الوسط SPC إحدى المؤسسات الجزائرية التي يجب أن تتجه نحو ذلك التركيز، سونلغاز هي مؤسسة عمومية مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي في الجزائر، تأسست عام 1969، واليوم هي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني محتلة المرتبة الأولى في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على صعيد المغرب العربي.

ساهمت سونلغاز في تحسين نوعية حياة الأسرة الجزائرية، بفضل مواردها البشرية المتمكنة، عززت على نطاق واسع تمنع من ضياع ذلك المورد غير الملموس وفقدانه، فقد عرفت مؤسسة سونلغاز الأم على مر السنوات تغيرات في إعادة الهيكلة التنظيمية أين انتقلت من عصر EGA (الكهرباء والغاز في الجزائر Electricité et Gaz d'Algérie)، إلى ظهور مجمع سونلغاز الرائد على المستوى الوطني، معترف به على نطاق القارة الإفريقية.

ما ساهم في إعادة هيكلة سونلغاز مواردها البشري الذي تم تعزيزه وتطويره من خلال إدارته بشكل يسمح بتحقيق أقصى استفادة منه، وبهدف ابتعاد سونلغاز من المبادئ التي تعتبر الانسان كآلة وإعطائه القدرة على ممارسة مختلف الوظائف، تعمل مؤسسة سونلغاز على تنفيذ ممارسات تدريبية فعالة تسمح بتنمية وتطوير المورد البشري، لكي يكون أكثر مشاركة وجهة فاعلة في حياته الوظيفية.

إذا كان نجاح المؤسسات و تفوقها قد ارتبط سابقا بالإمكانيات المادية ،اليوم أثبتت مختلف الدراسات أن تحقيق المؤسسات لإنجازات كبيرة و بلوغ مستويات الريادية ، كان بفضل مواردها غير المادية لما تحقّقه من إنجازات متميزة، و بهذا يسمح تدريبها للمؤسسة برصد امكانياتها في سبيل حياة موارد بشرية متطورة وناصرة تضمن تحقيق القدرة التنافسية و البقاء و النمو ، و التدريب من ممارسات إدارة الموارد البشرية، أساسها تحسين

المشاركة والأداء وزيادة رضا الزبائن وتعزيز الميزة التنافسية ، فهو بذلك من الممارسات التي لا يمكن للمؤسسات تجاهلها لما تحقّقه من تطوير وتنمية لمواردها البشرية .

باعتبار وجود علاقة ايجابية تربط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية وبهدف إثبات صحة هذه العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة وإبراز معالم اشكالية البحث، ارتئينا طرح السؤال الرئيسي الآتي:

كيف تساهم عملية التشخيص والتحليل لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز الوسط؟

الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية؟
2. ما مدى مساهمة عملية تصميم البرنامج التدريبي في تنمية الموارد البشرية؟
3. كيف يؤثر تنفيذ البرنامج التدريبي الجيد والمحكم في تنمية الموارد البشرية؟
4. ماهي العلاقة بين تقييم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية؟
5. كيف يساهم تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة طرحنا مجموعة من الفرضيات:

1. توجد علاقة ترابطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وواضح يساهم في تحديد نوع البرنامج التدريبي ما يساهم في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز.
2. توجد علاقة ترابطية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية، كون التصميم الجيد للبرنامج التدريبي يسمح بتنمية وتطوير الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.
3. توجد علاقة ترابطية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية، فالتنفيذ الجيد والمحكم للبرنامج التدريبي يؤدي إلى تنمية مهارات الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.
4. توجد علاقة ترابطية بين تقييم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية، كون عملية التقييم مهمة لتحديد مدى نجاعة الخطة التدريبية ما يساهم في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

1. توجد علاقة ترابطية بين تشخيص وتحليل نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث يساهم التدريب في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز.

أهداف الدراسة:

من خلال أهمية هذا المورد في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، وجب علينا تحديد الهدف من اختيار متغيرات الدراسة:

- ✓ معرفة واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ التعرف على حجم الإمكانيات التدريبية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ التعرف على أثر التدريب على أداء الموظفين بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ✓ محاولة معرفة ما مدى فعالية التدريب في تحقيق التنمية الموارد البشرية.

أهمية البحث:

- ويشكل موضوع البحث أهمية كبيرة تتمثل في:
- ✓ جعل المورد البشري من خلال التدريب أكثر قدرة وتطورا وثقة بمعارفه وكفاءته.
 - ✓ تحسيس الجهات الفاعلة بضرورة تنفيذ ممارسات تدريبية فعالة لما تحققه من نتائج إيجابية على المورد البشري ومؤسسة سونلغاز.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

- هناك دوافع عامة واخرى ذاتية أدت بنا الي اختيار هذا الموضوع، وتتمثل في:
1. تحديد الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية.
 2. اما الدافع الذاتي فهو الرغبة في تأكد من أن نجاح تطبيق نظام التدريب في المؤسسة الجزائرية يعد عامل فعال ومساعد على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة وتحسين مناخ العمل مما ينعكس ايجابا على الأداء الكلي للمؤسسة.

حدود الدراسة:

- وقد تمثلت حدود الدراسة في:
- ✓ الحدود المكانية، تمت الدراسة الميدانية لمعالجة إشكالية بحثنا على إحدى الفروع المؤسسة الجزائرية ” سونلغاز “.

✓ **الحدود الزمنية،** من أجل تحليل ممارسات التدريبية اللازمة للوصول إلى تنمية الموارد البشرية، استغرقت الدراسة في المديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الوسط للنقل بولاية البليدة ووكالاتها التجارية من ثلاثة أشهر بداية من أوائل شهر مارس 2024.

الدراسات السابقة:

هناك الدراسات متنوعة ومختلفة التي لها علاقة بموضوع الأطروحة ونجد منها:

1. الأطروحة لدكتوراه الباحثة بوسوسة نعيمة بعنوان "ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك"، افقد عالجت الإمكانيات النظرية لربط المسار المهني بالتدريب والعوائق التي تواجه ومعرفة واقع التطبيق ودوره في تنمية الموارد البشرية، ومن نتائج التي تم التوصل إليها: أن إدارة الموارد البشرية تحظى بالمكانة التي تتناسب مع الأدوار المستندة إليها كإدارة لشؤون المستخدمين وتصنف كوظيفة دعم واسناد للوظائف الاخرة، كما تمارس إدارة الموارد البشرية أدوارها في اطار سياسات واضحة تضع الخطوط العريضة لأهم الاستراتيجيات.

2. دراسة للباحث الدكتوراه اجربي عبد الحكيم بعنوان " دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، واحتوت الدراسة على ثلاث فصول الفصل الأول مدخل الى تدريب الموارد البشرية والفصل الثاني مدخل الى تحفيز الموارد البشرية أما الفصل الثالث جوانب مساهمة التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام، فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي أن التدريب والتحفيز من المداخل التي تعمل على تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، وبذلك يعتبر التدريب هو الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابه معارف ومهارات جديدة فتساعده علي تحسين وتطوير أداءه، وهو ما يساهم علي تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، كذلك بالنسبة للتحفيز الذي يلعب دورا هاما ومحوريا في حياة العامل، حيث يعمل على توجيه سلوكه وتحديد اتجاهاته، وباعتبار أن التحفيز من العوامل الأساسية للعمل والإنتاج والباعث على النشاط وإتقان العمل، مما يساهم في زيادة كفاءة العامل وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فإن التدريب والتحفيز تعمل على تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية واستدامتها .

3. مذكرة ماجستير للباحثة أماني خضر سلوت بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، ومن نتائج الدراسة أن الوكالة تولي اهتمام واضح للاستثمار في العنصر البشري لكنه غير كافي، كما ان لها تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، و هنالك اهتمام ملموس بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي، وضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات التدريبية توفر المتابعة والاستمرارية كي تكون ذات جدوى و فعالية في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية.

4. مذكرة ماجستير للباحث رياض بن صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 لسنة 2007، التي عالجت إشكالية تحقيق الموارد البشرية للميزة التنافسية، متواصلة بذلك لأهم إلى: تبني الميزة التنافسية على المدى الطويل نتيجة الاختلاف وليس التشابه، كما يمكن للمؤسسة تحسين مركزها التنافسي من خلال: الوفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، جودة وتميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد.

تتميز دراستنا في تحليل وتشخيص نظام التدريب في مؤسسة سونلغاز من منظور شامل ودقيق بهدف تقييم جودة ومحتوى البرامج التدريبية وملاءمتها لمتطلبات العمل داخل المؤسسة، وتقديم رؤية علمية واضحة حول فعالية هذا النظام في تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى دقتها وملاءمتها لاحتياجات المؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى تحليل مضمون البرامج التدريبية وملاءمتها للمتطلبات المهنية وتشخيص أساليب التنفيذ ودور المدارس والمعاهد التابعة لسونلغاز في دعم العملية التدريبية، فضلاً عن تحليل كفاءة الموارد البشرية والتقنية المشاركة في تنفيذ البرامج. وتتميز الدراسة كذلك في تحليل نظام تقييم التدريب وفاعليته في قياس أثر البرامج على الأداء الفردي والجماعي، وتشخيص العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

كما تميزت دراستنا في تشخيص نقاط القوة والضعف في نظام التدريب الحالي واقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق من شأنها تحسين فعالية التدريب وتعزيز دوره في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المنهج المتبع:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، في حين تم اعتماد المنهج التحليلي المبني على دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وهو منهج يقدم وصف تفصيلي لمشكلة معينة، من خلال تصنيف وتجزئة المشكلة محل الدراسة إلى أجزاء أو عناصر التي كونت المشكلة بهدف تسهيل الدراسة ومعرفة المسببات التي ساهمت في ظهور تلك المشكلة محل البحث، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات من موقع المجمع و العديد من الوثائق التي يوفرها المجمع ، وكذا الاستمارة التي تم توزيعها على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الوسط SPC .

هيكلية البحث:

حتى يتم التطرق بشكل جيد لمتغيري الأطروحة فقد تمت هيكلة البحث في ثلاثة فصول، تنقسم بين نظرية وأخرى تطبيقية موضحة فيما يلي:

✓ الجانب النظري

من خلال هذا البحث، حاولنا التطرق في الفصل الأول إلى كل المفاهيم الخاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، والعلاقة التي تربط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية. كما قدم الفصل الثاني دراسة ببيوغرافية ثانية ركزت على أساسيات تشخيص وتحليل التدريب، بعدها تم التطرق لواقع تقييم فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية مع تحديد أهمية التقييم في فعالية البرنامج التدريبي.

✓ الجانب التطبيقي

يشير الجانب التطبيقي للبحث إلى السياق الداخلي لمجمع سونلغاز: تاريخه، تنظيمه، هيكله التنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، أهم الممارسات المساهمة في تنمية الموارد البشرية، كما قدمت الدراسة التطبيقية توضيح حول واقع التدريب في مجمع سونلغاز ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية حول التدريب وتنمية الموارد
البشرية

تمهيد:

تعتبر التنمية البشرية إحدى أهم أولويات استراتيجيات التنمية لأي دولة تسعى إلى تنمية اقتصادها، ولتحقيق أهداف التنمية البشرية لابد من تطوير وتنمية قدرات ومهارات الأفراد باعتبارها أساس التطور الازدهار، فالمورد البشري هو الذي يخلق ويبتكر ويدع ويحقق التميز في المنظمات.

ويعتبر التدريب من أبرز آليات تنمية الموارد البشرية، لما يحققه من نتائج إيجابية على الفرد من تحقيق الجودة الشاملة، الكفاءة والإبداع والاستثمار في المورد البشري، ولتوضيح أكثر حول دور التدريب في التنمية البشرية العلاقة بينهما.

المبحث الأول: أسس ومفاهيم التدريب

يساهم التدريب في تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف بهدف تعزيز أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم النظرية للتدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب ومبادئه

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تعريف التدريب وتعريف التعليم وتحديد الفرق بين التدريب والتعليم ومبادئه، وأهميته وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف التدريب والفرق بين التدريب والتعليم

أولاً: تعريف التدريب

تتعدد تعاريف التدريب من باحث لآخر، سنحاول تقديم بعض منها:

التدريب هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية¹.

يمثل التدريب على أنه نشاط مؤسس مخطط يمارس في إطار تنظيمي من خلاله يستطيع تطوير الأفراد عبر احداث تغيير في سلوكياتهم ومعارفهم ومهاراتهم جديدة من أجل تحسين فعالية أداءهم وتحقيق الأهداف التنظيمية².

يعد التدريب نشاطاً إدارية الهادفة إلى تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية والخدماتية من خلال تطوير أساليب العمل وتحسين أساليب العمل، فضلاً عن دوره في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد داخل المؤسسة³.

¹ بلحاجي امينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد3، جامعة وهران، جامعة محمد بن أحمد، الجزائر، 2019، ص 146

² مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، 2002، ص130

³ نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص13

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول إن التدريب هي عملية تطويرية بهدف تزويد الفرد بمجموعة من المهارات والخبرات المعرفية والتطبيقية التي تمكنه في تعزيز ورفع مستوى أدائه مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه في المؤسسة، كما يقوم على مجموعة من الأساسيات وهي¹:

- ✓ الحاجة التدريبية للمؤسسات تعد أساس لتحسين الأداء وتطوير المهارات والكفاءات.
- ✓ يعتبر التدريب وسيلة تنظيمية بهدف منه الارتقاء تحسين المستوى الأداء..
- ✓ لا ينظر لتدريب على انه وصفة سحرية في معالجة المشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسة وإنما يرتبط على مدى قدرة استيعاب المتدربين الأفاق الفكرية للعملية التدريبية واستعمالها في حل المشكلات.
- ✓ لا يقتصر التدريب على إلقاء المحاضرات فقط وإنما يقترن بتطبيق الجوانب العملية للبرنامج التدريبي.

ثانياً: الفرق بين التعليم والتدريب:

يجب الإشارة إلى الفرق بين التدريب والتعليم، فالتدريب يشمل على ثلاث أنماط من النشاط وهي:

- ✓ التعليم
- ✓ التطوير
- ✓ التدريب

يمكننا التطرق الي الفرق بينهما فيما يلي²:

- ✓ التعليم هو اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير مهاراته.
- ✓ التطوير فهو تنمية القدرة والكفاءة لدى الشخص لكي يتمكن من فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة كيفية حلها.
- ✓ التدريب هو نوع من أنواع التعليم أي أن كل برامج التدريب هي نوع من أنواع التعليم وليس التعليم هو تدريب.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

² علي غربي - بلقاسم سلطانيه، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 98

كما يمكننا توضيح الفرق الجوهرى بين التدريب والتعليم ونوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يوجه نحو شغل وظيفة محددة ويركز على إعطاء المعلومات المتخصصة والمهارات ذات العلاقة بالوظيفة.	يعد قاعدة واسعة تمهد للتدريب لكونه يوجه نحو توسيع المعلومات وتهيئة القدرات وتنمية الفرد بالمعلومات والمعارف الأساسية.
يكون عمليا أو ميدانيا ويعتمد على الممارسة أو المشاهدة	نظرية وفكرية مقروءة أو مسموعة

المصدر: عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الرياض، 2005، ص 232

ثالثا: الفرق بين التدريب، التنمية، التطوير والتكوين

يمكننا توضيح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول 2: الفرق بين التدريب والتنمية والتطوير والتكوين

يركز على نقل مهارات معينة مع توجيه الموظف لممارستها وإتقانها جيدا	التدريب
تركز بالضبط على نقل المهارات لتأدية المهام الجديدة.	التنمية
تعديل السلوك المستقبلي كما يجب انتقال المكتسبات الى الممارسة في الواقع لتحقيق أهداف الأعمال التدريبية.	التطوير
الهدف منها هو اجراء تعديلات على معارفهم ومهاراتهم وتغييرها إيجابيا.	التكوين

المصدر: مليكة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع سيم"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020-2021، ص 44-45

الفرع الثاني: مبادئ التدريب وأساليبه

أولاً: مبادئ التدريب

تحتوي مبادئ التدريب على مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب، لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. تشمل هذه المبادئ:

- ✓ **تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس وواقعية، كما يجب أن تكون محددة كالمكان التدريب والفترة التدريب.
- ✓ **تخصيص محتوى البرنامج تدريبي:** يجب أن يتناسب المحتوى البرنامج مع احتياجات المتدربين، لذلك يجب على القائمين على التدريب تحديد واضح للاحتياجات التدريبية للعاملين، مع تحديد منهج محكم وبأساليب المتبعة في البرنامج التدريبي على أفضل ما يكون.
- ✓ **التقييم المستمر:** يجب تقييم فعالية التدريب بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ **التغير والتجديد:** يعتبر التدريب نشاط متغير باعتباره يتأثر بالبيئة المتغيرة سواء داخل أو خارج المؤسسة ومنه يجب أن يكون في قالب ديناميكي وانما متغير ومتجدد باستمرار¹.
- ✓ **الاستمرارية:** يتعين على القائمين على عملية التدريب بالمؤسسة أن يضعوا إستراتيجية تدريبية تحدد من خلالها خطوات ومراحل التدريب بما في ذلك أساليب التنفيذ وأدواته والمعلومات ذات الصلة بذلك، حيث تمتد العملية التدريبية من بداية التحاق الموظف بالمؤسسة لتستمر معه مرحلة بمرحلة طول مساره الوظيفي²، لذا يمكننا القول إن التدريب هو نشاط مستمر من جهة تكرر حدوثه على مدار حياة العامل في مناسبات عديدة فهو ليس حدث يقع مرة واحدة في حياة العامل وإنما نشاط ضروري للتطور الوظيفي للعامل³.
- ✓ **يستند التدريب على مقومات إدارية وتنظيمية** نذكر منها ما يلي⁴:

¹ مناصرية إسماعيل، عقبة نصيرة، أثر التدريب الحديثة في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، المجلد 8، العدد 15، 2008، ص 88.

² نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999-2000، ص 217

⁴ مناصرية إسماعيل، عقبة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 88

توفر خطة عمل تحدد فيها الأهداف التدريب.

توفر مستلزمات التدريب من إمكانيات ومعدات فنية.

توفر القيادة والإشراف.

توفر نظام لقياس أداء العاملين بالإضافة للحوافز المادية والمعنوية فعالة.

✓ **يعد التدريب نشاطاً أساسياً وليس اختيارياً:** بحيث أن التدريب ليس اختياري تلجأ إليه المؤسسة عند

رغبتها لذلك إذ يمثل أحد المرتكزات الجوهرية لتنمية العاملين، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة

تأتي مرحلة الإعداد والتهيئة، وتتحمل هذه مسؤولية إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، لا سيما في إطار

الترقية، بهدف إكساب العاملين القدرات والمهارات تمكنهم من تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية.¹

✓ **التدريب نشاط متكامل:** يعد التدريب نشاطاً متكامل يعمل على ربط والتنسيق في العمل التدريبي،

ويمكننا شرح التكامل في التدريب كالآتي²:

• يتحقق التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية:

➤ الأفراد المستهدفين تدريبهم.

➤ الخبرات والمعارف والمعلومات المراد إكسابها للمتدربين.

➤ القائمين على العمل التدريبي من مدربين ومسؤولين الإداريين.

➤ المشكلات التنظيمية والوظيفية التي تعاني منها المؤسسة.

• **التكامل في الأنشطة التدريبية:**

➤ توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التدريبية التنظيمية والإدارية.

➤ توصيف وتحليل العمليات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة.

➤ تحليل سلوك الأفراد وتقييم مستوى أداءهم الوظيفي.

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية.

➤ تصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.

➤ تجهيز المعدات والوسائل والمساعدات التدريبية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 218

² نفس المرجع السابق، ص 219

إعداد وتأهيل المدربين القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية.

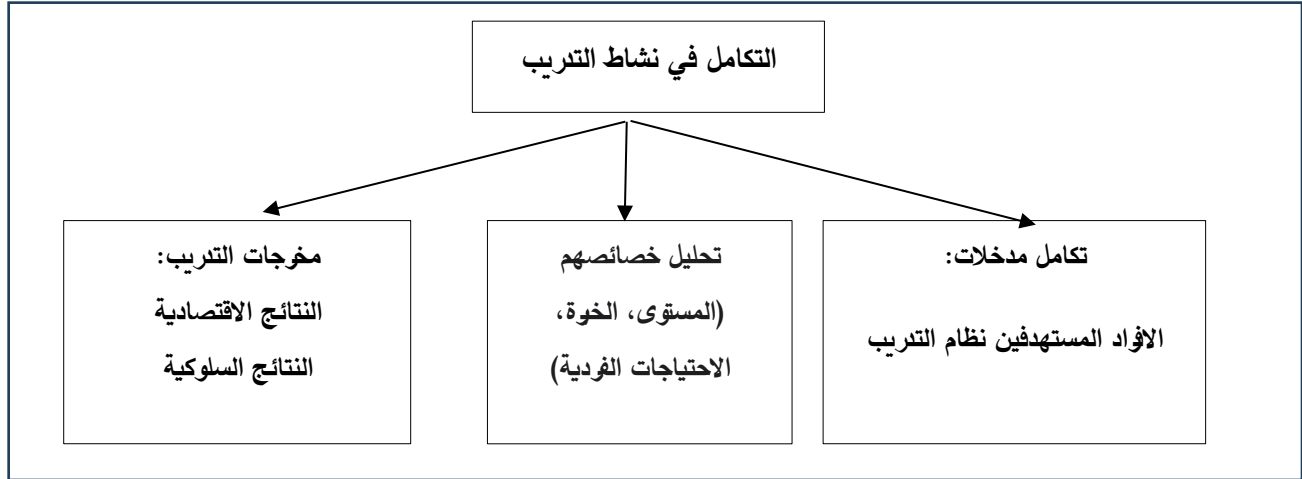
• **التكامل في النتائج التدريبية:**

النتائج الاقتصادية وتتمثل في خفض نفقات الاقتصادية والتكاليف التشغيلية وتحسين نتائج الأداء والانتاجية وخفض الوقت اللازم لإنجاز الاعمال.

النتائج السلوكية وتتمثل في احداث تغيرات إيجابية في سلوك العاملين المتدربين وإقبالهم بحماس وانخراط الايجابي في العمل.

سنحاول عرض من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: التكامل في نشاط التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة

ويقصد بالتكامل في مدخلات التدريب بالتكامل بين المدربين والمتدربين والمعلومات والمعارف المطلوب اكتسابها للمتدربين وتحديد مكان وزمان التدريب، اما التكامل في الأنشطة التدريبية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، والتكامل في نتائج التدريب بين النتائج الاقتصادية والسلوكية والبشرية.

ثانيا: أساليب التدريب

استخدام أساليب متعددة مثل:

✓ المحاضرات: تعد أسلوب تدريبي شفهي أو كتابي يستخدم لعرض موضوع محدد بصورة مباشرة على عدد كبير من الأشخاص يتميز بالسرعة وخفض التكلفة¹. ومن عيوبها فشل في تحقيق عامل الممارسة والتطبيق وغياب المشاركة الجماعية من قبل المتدربين ولا تعتبر ضمان فهم ومتابعة كافة المتدربين للمحاضرة².

✓ المطالعة: تعد طريقة اقتصادية فعالة حيث تزود معلومات كثير لعدد كبير من العاملين بأقل التكاليف وفي زمن قياسي.

✓ الندوات: تتمثل هذا الأسلوب تدريبي فاعلا يركز على المشاركة مجموعة من المتدربين في دراسة موضوع معين والبحث فيه وإعداد تقارير عليه، ويتم عرض كل واحد منهم تقريره واستفادة الجميع وتبادل الآراء بما يثري الفهم ويوسع الافاق المعرفي لدي جميع المشاركين³.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدريب

لكي يحقق التدريب نتائج ايجابية يجب أن يلبي حاجة من الحاجات لهذا وجب تحديد أهداف قبل بداية تطبيق البرنامج التدريبي، دون أن ننسى أنه الهدف الرئيسي للتدريب هو التنمية أو بمعنا اخر تنمية المورد البشري من حيث تنمية مهارات الاتصال والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة وتنمية المهارات العاملين.

الفرع الأول: أهداف التدريب

يسعى كل برنامج تدريبي الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي⁴:

✓ رفع الكفاية الانتاجية وذلك من خلال زيادة حجم الانتاج تخفيض التكاليف زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة الفرد والاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.

¹ خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص 115

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق ص 227

⁴ علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 100

✓ تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنمية اتجاهاتهم وذلك من خلال نقطتين وهما:

- تزويد العمال بكل المعلومات اللازمة التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وخطوات تنفيذ الأعمال.
- تسهيل طرق الاتصال بين العمال داخل المؤسسة.

كما يمكننا تحديد الأهداف التدريبية للمؤسسة حسب المستويات الإدارية الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا¹.

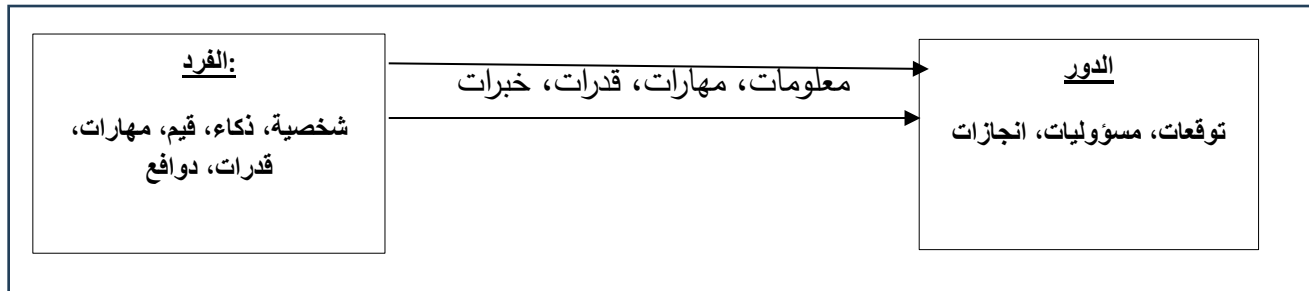
الإدارة العليا: تُسند إلى الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، والتي تتطلب قدرًا عاليًا من الإبداع والابتكار، لذلك نجد أن الأهداف التدريبية الموجهة لهذا المستوى الإداري تتركز أساسًا على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية ودعم التفكير الإستراتيجي.

الإدارة الوسطى: تضطلع الإدارة الوسطى باتخاذ القرارات التكتيكية، إضافة إلى دورها المحوري في التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومعالجة المشكلات الناجمة عن سير العمل، لذلك تتمحور أهدافها التدريبية حول تنمية القدرات الاستشرافية والتنسيقية ومهارات حل المشكلات..

الإدارة الدنيا: يحتاج العاملون في الإدارة الدنيا إلى تنمية معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم العملية، ومن ثم تتركز الأهداف التدريبية لهذا المستوى على أهداف اعتيادية ذات طابع معرفي ومهاري، تهدف إلى تحسين الأداء اليومي وضمان حسن تنفيذ المهام الوظيفية..

وبصورة عامة يمكن أن يحدد أهداف التدريب في الأشكال التالية:

الشكل رقم 2: التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه

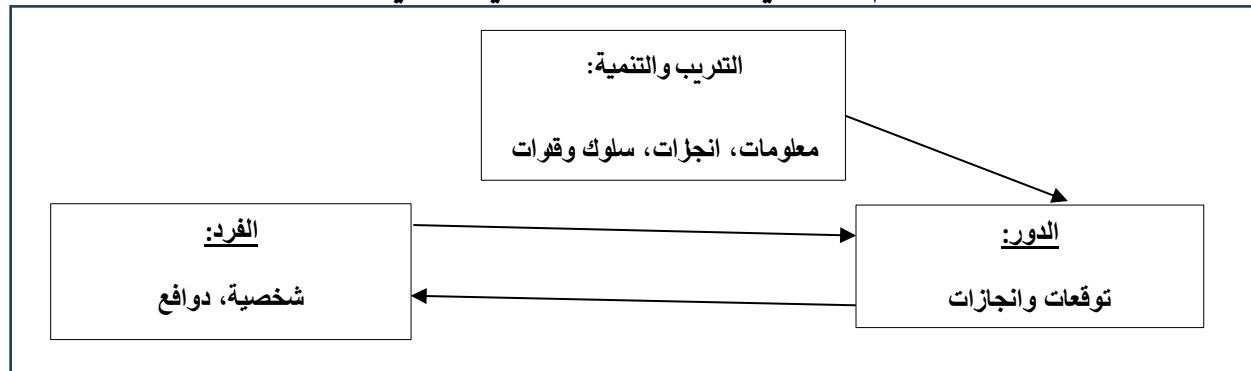


المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الأردن، 2006، ص 01.

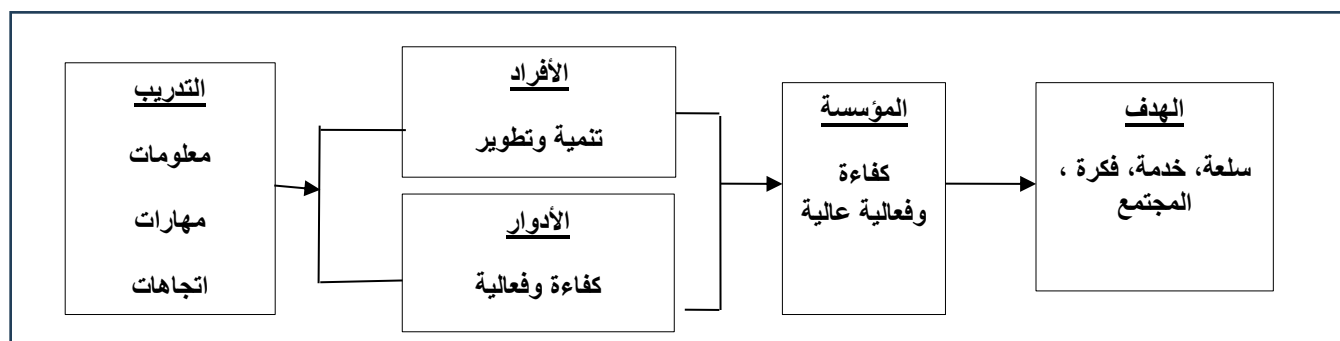
¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص 17.

الشكل رقم 3: تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



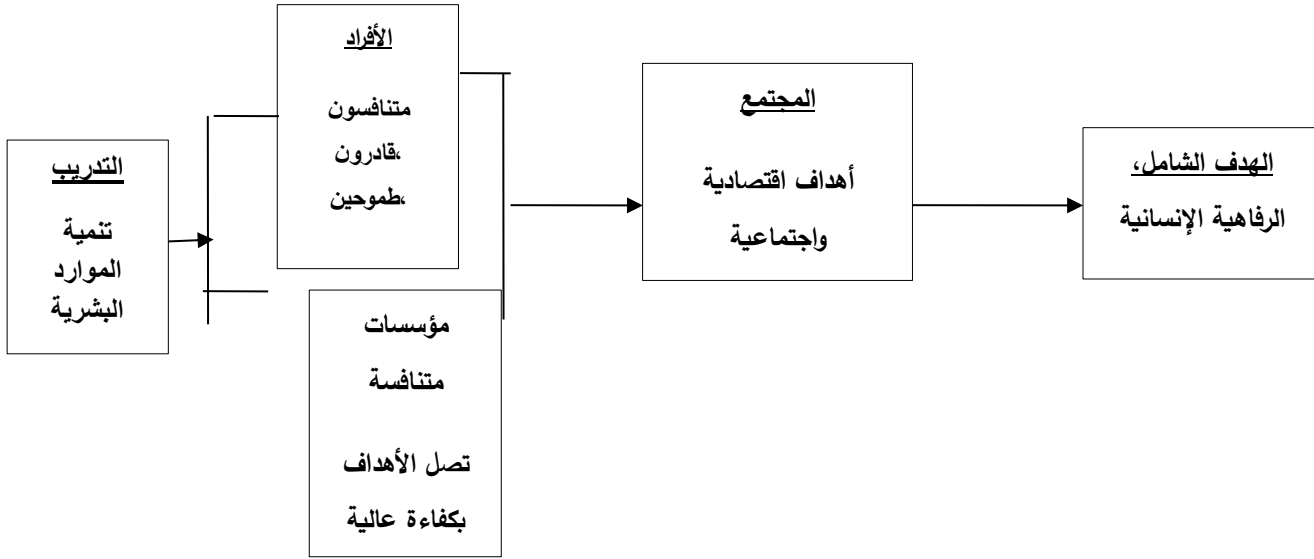
المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
الأردن، 2006، ص 18

الشكل رقم 4: التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة



المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،
الأردن، 2006، ص 18

الشكل رقم 5: مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع



المصدر: نجم العزاوي، التدريب الاداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص18

من الأشكال السابقة يمكننا أن نستنتج أن أهداف التدريب تتمثل في:

- ✓ اكتساب العاملين معارف ومهارات وظيفية متعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء فيها.
- ✓ صقل المهارات وقدرات العاملين.
- ✓ رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة.
- ✓ تحقيق أهداف المجتمع.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

يُسهم التدريب في تحقيق جملة من الفوائد التنظيمية والبشرية، والتي يمكن عرضها على التالي¹:

- ✓ يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على مستوى المؤسسة من خلال تطوير الأداء الفردي للعاملين عبر تطوير مهاراتهم وإكسابهم المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية مستوى المؤسسة.
- ✓ يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للعمال ويزيد من كفاءتهم وأداءهم.

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخريضة، مرجع سبق ذكره، ص128

- ✓ يعتبر التدريب من الوسائل الايجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة
- ✓ يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع أداءها بكفاءة وفعالية
- ✓ تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال رفع وتحسين أداء العامل.
- ✓ تقليل الحوادث والإصابات العمل.

يؤكد الباحثان Martory و Crozet أن أهمية التدريب تتجلى عبر ثلاثة مستويات أساسية، وهي على النحو

التالي:

- ✓ فوائد التدريب بالنسبة للمؤسسة: يساهم التدريب في تحقيق الانسجام وتكامل وشراكة في الأهداف بين المؤسسة ومواردها البشرية وتكوين بذلك صورة إيجابية عن المؤسسة من خلال تطوير أساليبها واستغلال كافة المعلومات وفتح المجال لموظفيها بطرح آراءهم واقتراحاتهم بما يعزز روح الانتماء والمشاركة التنظيمية¹.
- ✓ فوائد التدريب لتنمية الكفاءات البشرية: حيث يساهم في تطوير المعارف والمهارات والكفاءات البشرية التي توفر لهم فرص أكبر في التسيير الإداري ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل بفعالية ويعزز قدراتهم على تحمل أعباء العمل الإداري وتحمل المسؤوليات المرتبطة به بكفاءة وثقة².
- ✓ يساهم التدريب بفعالية في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: ينمي عملية التواصل بين الموظفين في المؤسسة من خلال العمل التشاركي وتبادل الخبرة بالإضافة الى دعم العلاقات الإنسانية من تعاون والتآزر وينعكس إيجاباً في صقل المهارات البشرية وتنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي³.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

نجد عدة أنواع للتدريب منها ما هو داخل المؤسسة ومنها ما هو خارج المؤسسة ومنها ما هو إداري ومنها ما هو الكتروني ومنها ما هو تدريب أساسي ويوجد أيضاً تدريب إضافي، سنحاول التطرق إلى بعض أنواع التدريب في هذا المطلب.

¹ Martory Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition, Dunod, France, 2013, p 56

² عائشة سليمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2020-2021، ص 81.

³ محمد الأمين بن جدوا، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص ص 28-29.

الفرع الأول: التدريب من حيث المكان

تدريب داخلي: يتم داخل المنظمة ويشمل ورش العمل والدورات التدريبية. وهو التدريب الذي يعد داخل المؤسسة للعاملين وقد تقوم بتصميم برامج التدريب خارج المؤسسة¹، ويكون التدريب إما فردياً أو ضمن مجموعات داخل المؤسسة ويتميز هذا النوع من التدريب على أنه يتم وفقاً لمخطط الإدارة وتحت رقابتها ومن عيوب التدريب داخل المؤسسة أنه ينحصر في حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم عدم تحقيق أفكار وخبرات جديدة ومختلفة².

تدريب خارجي: يتم هذه النمط من التدريب خارج المؤسسة مثل الدورات التي تقدمها مؤسسات تعليمية أو مراكز تدريب متخصصة أو خارج الوطن وقد يكون تدريب مهني أو تدريب تخصصي أو تدريب أكاديمي³، تحتاج المؤسسة في بعض الأحيان إلى الخروج بالمتدرب إلى خارج المؤسسة لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل⁴، ومن إيجابيات اكتساب خبرات ومهارات من طرف عمال من جهات عمل مختلفة⁵.

الفرع الثاني: التدريب من حيث الهدف

التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال الكتابية وأعمال المخزن والشؤون المالية والأعمال السجلات والمحاسبة⁶. كما يخصص هذا النمط من التدريب إلى الإطارات ويهدف إلى تعزيز المهارات الإدارية والقيادية. وأحياناً يتم اعتماد هذا النوع من التدريب العاملين لتهيئتهم لتولي المناصب القيادية العليا وحل المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية وتطوير وتحسين المهارات المعرفية للعاملين⁷. ومن العوامل التي أدت إلى تبني فكرة التدريب الإداري هي⁸:

¹ علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 2، 2017، ص 124

³Nimisith SI, Impact of core competency on competitive advantage of banking firms in sri lanka, International of scientific research and innovative technology, vol 3, no7, India, 2016, sans page

⁴ علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 99

⁵ لعراب عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 124

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 223

⁷ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره 141

⁸ صبيان محمد، بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 192-193

✓ التطور المعرفي في ظل التنمية الادارية: شهد القرن العشرين سلسلة من التطورات فيما يخص التنمية الادارية التي ركزت على العنصر البشري الذي يؤكد على ضرورة تنميته وتدريبه وفق اساليب عصرية لاستثمار إمكانياتها وقدراتها.

✓ شيوع فكرة الثقافة الإدارية: شهد حقل الإدارة العامة أساليب إدارية تحمل إيديولوجية حديثة لتنمية وتطوير الجهاز الإداري، ومن مبادئها إستراتيجية التدريب الإداري كمعيار لنجاح التوجهات الإدارية الحديثة، ومن أهمها أسلوب الهندسة الإدارية، الجودة الشاملة، الإدارة الإلكترونية.

التدريب الإلكتروني: وهو نظام تدريبي إلكتروني حيث يقوم على تقديم محتوى تدريبي إلكتروني من خلال استخدام الكمبيوتر والانترنت، مما يوفر مرونة في التعلم ويتيح الوصول إلى محتوى تدريبي متنوع. ومن أنواع التدريب الإلكتروني نجد¹:

✓ التدريب الإلكتروني المتزامن: وهو نوع من التدريب الإلكتروني الذي يحتاج بالضرورة الى مدرب ومتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما

✓ التدريب الإلكتروني غير المتزامن: وهذا النوع من التدريب لا يلزم وجود المدرب والمتدرب للتفاعل بينهما، حيث يكفي التفاعل من خلال البريد الإلكتروني للاستفسار.

✓ التدريب المدمج: وهو تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والإلكتروني معا.

التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب التخصصي الخبرة والمهارة المتخصصة لمزاولة عمل معين ومحدد أي مهنة متخصصة في المؤسسة مثل مهنة المحاسبة، التسويق، المالية، الطب.....، ويهدف هذا النوع من التدريب الى مواجهة المشاكل التي تعرقل العامل أثناء أدائه لمهنته².

التدريب لتجديد المعلومات: يقوم هذا النوع من التدريب على امداد معلومات جديدة في عمله وبكافة المتغيرات الجديدة ذات الصلة بنشاطه في المؤسسة³، ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي يجب ان تقدم للعامل في تخصصه كما يجب تعميم هذا النوع من التدريب على كافة مصالح المؤسسة كلما

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد3، 2019، ص96

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 223

³ لعراب عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 124

أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة مثل وظيفة عامل الأرشفة الذي يستند عمله على العمل اليدوي¹.

التدريب السلوكي: والهدف من هذا النمط من التوظيف إلى تغيير وتحسين سلوك العامل ووجهات نظره واتجاهاته التي يتبعها العمال أثناء أداء عملهم، وحتى تتجس عملية التدريب السلوكي لابد من احترام المبادئ التي تحكم عملية التدريب ومنها²:

✓ التدريب ليس نشاط إجباري وإنما لابد من توفر الدافع والرغبة لدى المتدرب أي ان التدريب هو قناعة شخصية.

✓ لابد من البحث عن العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها والتي أدت إلى هذا السلوك لدى المتدرب أو العامل، حيث لا جدوى من تدريب السلوك دون تغيير تلك العوامل البيئية.

تدريب الحساسية: وهو أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي، يتعلق بزيادة تحكم العامل في سلوكه وسلوك الآخرين عن طريق تشجيع التعبير الصريح عن الأحاسيس في عامل التدريب، والافتراض هنا أن عامل التدريب والعمال ذوي الحساسية سيجدون بعد ذلك أنه من اليسر أن يعملوا معا بشكل رسمي³.

الفرع الثالث: التدريب من حيث الزمان

التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد به تهيئة العامل علميا وعمليا إعدادا سليما وجيدا بحيث يستطيع أن يقوم بأعماله التي ستوكل له على أكمل وجه عند التحاقهم بعملهم، وكذلك تعريفه بجميع القوانين والتنظيمات واللوائح الوظيفية التي تضمن له القيام بعمله بانتظام⁴.

كما يقصد به في مجال العمل الاجتماعي تهيئة العامل للقيام بمهام العمل الاجتماعي وتعتبر هذه المرحلة على قدر كبير من الأهمية لما يتلقاه العامل من معلومات تعتبر تشكيل قدراته ومنهجه ومهاراته⁵.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² نفس المرجع السابق، ص 125

³ عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2005، ص44

⁴ لعراب عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 122

⁵ رشاد أحمد عبد الطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 130

التدريب أثناء الخدمة: بعد التحاق العمال بالخدمة، يتم تهيئتهم في مراكز التدريب وإعدادهم لتحمل المسؤوليات وذلك من خلال تدريب المستمر لتطور إمكانياته ومهاراته حتى يتوافق مع التطورات الحديثة ويكون في مستوى المهام الموكل بها¹، وهناك عدة أنماط للتدريب وهي²:

✓ طريقة التلمذة الصناعية.

✓ الإشراف التطويري لمهارات المتدربين.

✓ نوبات العمل المخططة.

والهدف من التدريب أثناء الخدمة³:

✓ صقل مواهب العامل.

✓ إحاطته بكامل وأحدث التطورات التي تجد في محيط المؤسسة وفي مجالات اختصاصه.

✓ تحسين أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب ووسائل العمل.

ومن أسباب أهمية هذا النوع من التدريب⁴:

يعتبر هذا النوع من التدريب تدريب إنعاشي أو إخباري، حيث يمكن إحاطة العامل بكل ما هو مستجد بوظيفته.

إعداد العمال بالمؤسسة لشغل وظائف جديدة وأعلى (الترقية).

تجديد عملية الاتصال العمال بالمؤسسة بعمال آخرين من نفس الخبرة مما يسمح بتوسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات التي يواجهونها في العمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص 130

² عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 41

³ نفس المرجع السابق، ص 123

⁴ لعراب عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 123

الفرع الرابع: التدريب حسب الاحتياجات

حسب احتياجات المؤسسة: ونجد فيه نوعين من أنواع التدريب وهما¹:

التدريب التخصصي: ويتمثل في تدريب الموظفين المؤسسة في تخصص محدد.

التدريب القيادي: ويهدف الي تدريب وفقا لاختلاف المستويات الإدارية، نجد في الإدارة الدنيا يقوم التدريب

الى تطوير كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها الوظيفي، بينما يسعى في مستوى الإدارة الوسطى الى تنمية

مهارات الكفاءات الجماعية التي تتعلق بتحمل المهام والمسؤوليات، في حين يهدف في مستوى الإدارة العليا

الى تطوير كفاءة الموارد البشرية الاستراتيجية بالمؤسسة.

حسب احتياجات العمل: وينقسم الى ثلاث اقسام وهي²:

• التدريب النظري: ويكون خلال فترة المسار التعليمي.

• التدريب التوجيهي: وهو موجه للكفاءات البشرية الموجهة للمهام الجديدة.

• التدريب أثناء العمل: ويهدف الى تنمية مهارات الموارد البشرية وإنجاز العمل بإتقان.

حسب احتياجات الوظيفة: ونجد ثلاث أنواع للتدريب وهي³:

• التدريب الذاتي: وتعتمد عليه الكفاءات الفردية لتنمية معرفهم وتدعيم مهاراتهم.

• التدريب الفردي: يعتمد على التوجيه بهدف تطوير مهارات الموارد البشرية الفردية.

• التدريب الجماعي: ويتمثل في تنمية الكفاءات الجماعية ومهارات فرق العمل.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدريب

رغم أهمية التدريب، إلا أنه يواجه عدة تحديات وعوائق داخل المؤسسة نحاول من خلال هذا المطلب

ذكرها بنوع من التفصيل

¹مليلة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع سيم"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020-2021، ص 46

²اسية براهيم، المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016-2017، ص ص 200-201.

³Daud Ismail, al, Managerial competence, relationship quality and competitive advantaging SEM Exporters, Social and Behavioral sciences, n°115, Indonesia, 2014, p 142.

الفرع الأول: مقاومة التغيير

يعد التدريب الية استراتيجية لتمكين المؤسسة من التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتلائم مع المتغيرات البيئية، بما يضمن انسجام أدائهم مع متطلبات المنافسة وتوقعات العملاء¹.

تقوم النشاطات الخاصة بالتدريب والتنمية الإدارية في الرفع من أداء الموظفين مما يسهل عملية التغيير، كما تلعب الأسس والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير من خلال تسهيل إحداثه بواسطة الإرشاد، النصيح والتوجيه والحرص على فعالية الأداء².

قد يواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في قبول الموظفين للتغييرات الجديدة أو أساليب التدريب الحديثة، مما يعرقل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تقوم المؤسسة بمجموعة من الخطوات لتقليل من هذا صعوبة قبول التغيير من قبل الموظفين نذكرها بما يلي³:

✓ إشعار الموظفين بالتغيير وأهميته للمؤسسة وأثره عليهم، كما يجب إعلامهم بكيفية التغيير ومحاولة التقليل من أي اتجاهات وأفكار سلبية ضد التغيير أي التوعية حيث في المرحلة الأولى من عمليات التغيير يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات وما هو مطلوب بشكل دقيق.

✓ تفهم مشاعرهم وأحاسيس الموظفين أي بمعنى آخر التفهم الإداري للموظفين حيث يعمل هذه الخطوة على تحسيسهم بالراحة والقبول لما تريد المنظمة إحداثه، مثلا تعريفه بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب ايجابي واضح لان ذلك يحقق نقطتين ايجابيتين وهما:

■ إدراك الموظف أن لديه مشكلة حقيقة تجاه التغيير والحديث معه سوف يكشف له عن الصعوبات والعراقيل التي تواجهه وكيفية التعامل معها.

■ معرفة الموظف حقيقة التغيير وإمكانية نجاحه.

¹ لبرارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بوقرة بومرداس، المجلد 4، العدد1، 2021، ص 399

² لعلى نورية، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة الدار بولاية معسكر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، المجلد 4، العدد7، 2014، ص 260

³ لبرارة فريد، مرجع سبق ذكره، ص 400.

الفرع الثاني: نقص الموارد المالية وارتفاع تكلفة التدريب

يعود سبب ارتفاع تكلفة أو ميزانية الموجهة للتدريب أن عملية التخطيط لتصميم برنامج التدريب من طرف إدارة الموارد البشرية لم يكن على قدر كبير من الكفاءة والفعالية.

ومن أهم الحلول لتقادي ارتفاع تكلفة التدريب هي:

- ✓ استخدام التدريب الإلكتروني
- ✓ اختيار نظام إدارة تعلم حديث LMS
- ✓ التركيز على نتائج التدريب
- ✓ الاستفادة من مصادر التعلم المجانية المختلفة
- ✓ استغلال طريقة التدريب المصغر وهي طريقة تدريب لوقت قصير ساعة مثلا، ثم يعود الموظف لعمله لممارسة وظائفه وهو ما يسمح بتوفير الوقت والمال معا للمؤسسة.
- ✓ اعداد التقارير التحليلية عن بيانات المتعلمين وسلوكياتهم أداة محورية لتقييم فعالية البرامج التدريبية، حيث تساهم في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدلات الحضور وإتمام الدورات مثل تحديد عدد الموظفين الذين حضروا التدريب وعدد المتدربين الذين أكملوا التدريب وتتبع ما مدى أثر التدريب على أداءهم الوظيفي.
- ✓ يعد التحسين المستمر للبرامج التدريبية مسارا ديناميكي يركز على التقييم الدوري لبرامج التدريبية مع التركيز على مؤشر الأداء الوظيفي للمتدربين كمصدر رئيسي للتغذية الراجعة.

تواجه المؤسسة صعوبة تقدير حجم التكاليف التدريب والعائد من الاستثمار في التدريب ولهذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند تحديد الميزانية الخاصة بتكاليف التدريب:¹

- ✓ قياس وتحليل تكاليف التدريب
- ✓ مشاركة المتخصصين في التدريب مع الموظفين في مصلحة المالية والمحاسبة لقياس نفقات التدريب.
- ✓ إقامة نظام تكاليف دقيق يوفر المعلومات للمنظمة حول تكاليف مختلف أنشطة التدريب.

¹ محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب "التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص72-73

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تستلزم فعالية المنظومة التدريبية المعاصرة مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية لضمان فعالية التدريب، حيث بات اعتماد علي الوسائط الرقمية ركيزة أساسية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الحديثة باستخدام الوسائط التكنولوجية، نجد منها الكمبيوتر والتلفزيون التعليمي وفيديوهات اليوتيوب¹.

في ظل الانتشار تكنولوجيات الاتصال الحديثة وظهور ما يسمى بالمجتمع المعرفة، أصبح من الضروري على المؤسسات ادماج هذه التكنولوجيات ضمن أنظمتها الإدارية والتشغيلية لتسهيل أداء الموظفين وتحسين كفاءتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالمقابل نجد جملة من عوائق التي تحد فعالية تبني التكنولوجيا في المؤسسة. من بينها²:

✓ يعد استيعاب الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات والبرامج التطبيقية شرطاً أساسياً لضمان فعالية التدريب التكنولوجي، إذا قد تتحول هذه الجوانب الي معوق تنفيذي في حال غياب الفهم المسبق لطبيعتها ومتطلبات تطبيقها.

✓ الحاجة إلى فهم الطرق الحديثة للتدريب: من الصعوبات التي يواجهها المتدرب في ظل التكنولوجيات الحديثة تقنيات استخدام الشبكات وصعوبة فهمها، حيث لم وجب على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة تعليم الموظفين على استخدام المهارات الجديدة هذه كاستخدام المتصفح والتحرك على الشبكة داخل البرامج الخطية والتفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستعمال أدوات لم يعدوها من قبل مثل قاعات التحاور أو المناقشات المتواصلة.

✓ ضرورة العمل مع فريق متمكن على استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسة أحياناً إلى التدريب عن بعد، إلى أن مهارات هذا النوع من التدريب الحديث يتحتم على المؤسسة الاستعانة بفريق عمل يضم مصممي الرسوم ومديري الشبكات العمل، والمسؤولين عن تثبيت وتجهيز الوحدات الخادمة والمسؤولين عن دعم المستخدمين النهائي والمبرمجين.

¹حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

² عبد الرحمان توفيق، تكنولوجيا التدريب عن بعد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2010، ص 15-16

✓ الاستعانة بمؤسسة أخرى تقوم بمهمة تزويد بمستلزمات استخدام الشبكات في حالة التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد) مما يجعلها تحت سيطرتها وعدم استمرارية تواجد هذا الموقع طول الوقت. وعليه، يتبين أن التدريب هو عملية حيوية تساهم في تطوير الأفراد وتحسين كفاءاتهم، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسات. من خلال فهم مفهوم التدريب وأهدافه وأنواعه، يمكن للمؤسسات من بناء برامج تدريبية منهجية ومتكاملة قادرة على تلبية الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية ودعم تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تشير تنمية الموارد البشرية إلى الجهود المبذولة لتحسين مهارات وكفاءات الأفراد في المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتُعرّف أيضًا بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع احتياجات المجتمع، وأن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته، تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية وزيادة الجهود والطاقات.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانات المهنية والنفسية والشخصية، سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مفاهيمي حول تنمية الموارد البشرية وخصائصها.

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشري لم يكن وليد اللحظة، فإن التحول الحقيقي في إبراز مفهوم التنمية الموارد البشرية كمقاربة شمولية للتنمية برز بوضوح عقب صدور تقارير التنمية البشرية سنة 1990 حيث أعادت هذه التقارير توجيه الاهتمام نحو الإنسان بوصفه وسيلة وغاية للتنمية في إن واحد، مما عزز مكانة الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي للدول والمؤسسات.

كما تتفق العديد من الدول على أن تنمية المهارات والمعارف والاستثمار من إكساب هذه المعرفة والمهارات للأفراد من خلال التعلم والتدريب داخل العمل، يمثلان عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التطور الاقتصادي على المستوى القومي¹.

نجد أن البنك الدولي اهتم بتنظيم "إدارة السكن والموارد البشري" حيث يحتوي على أربع أقسام وهي²:

✓ التعليم والتوظيف

✓ السكان، الصحة والتغذية

✓ تحليل ظاهرة الفقر وسياسات مكافحتها

✓ دور المرأة في التنمية

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص 243

² التابعي كمال، التنمية البشرية دراسة حالة مصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، دون سنة النشر، ص 18-19

قبل التطرق إلى تعريف تنمية المورد البشري نتطرق أولاً إلى تعريف المورد البشري.

يعتبر العنصر البشر ركيزة أساسية من ركائز عوامل الإنتاج كما أصبح أيضاً استثماراً استراتيجياً حاضراً ومستقبلياً، لذلك تزايد الاهتمام الإدارة المعاصر بالمورد البشري، والعمل على ابتكار وتطوير الآليات المنهجية الكافلة باستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق والمحافظة على المزايا التنافسية عبر إنتاج سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتطورة¹.

المورد البشري هم الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة، يؤدي وظائفهم المتنوعة ضمن محيط ثقافتها التنظيمية التي تشكل السلوكي لكل موظف، الي جانب مجموعة النظم والسياسات التنظيمية التي تنظم أداء المهام وتحكم سير العمليات، وفي الإطار متكامل يهدف الي تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة وضمان استدامتها المستقبلية². تعد تنمية المورد البشري على أنه عملية منهجية تهدف الي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى القادرة على العمل في مختلف المجالات، واختيارها وتوجيهها في ضوء نتائج الاختبارات والمعايير الموضوعية بغية رفع مستويات كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن³.

تنمية الموارد البشرية أنها هي تلك العملية الاستراتيجية شاملة المتكاملة والقائمة على معلومات دقيق، تستهدف إلى إيجاد قوى عمل مؤهلة ومتوافقة مع متطلبات البيئة العمل، واعية بقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات بكفاءة وفعالية بما يحقق الأهداف المؤسسة⁴.

في ضل التطورات الراهنة، أصبح الاهتمام بتنمية المورد البشري من أولويات إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز اهم أهداف تنمية المورد البشري في المؤسسات ما يلي⁵ .:

✓ مواكبة تعقد الوظائف وتنوعها من خلال مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات طبيعة تخصصية ومعقدة داخل المؤسسة.

¹ السلمي علي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، مصر، 1997، ص19.

² نجوى نصر، صورية بوطرفة، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، المجلد 9، العدد1، 2023، ص 272

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 12

⁴ السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص 110

⁵ عمارة سلمى، مبارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 100

- ✓ رفع قدرات ومعارف المهنية للموارد البشرية بهدف الحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتحسينها، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بمهامهم وأدوارها في المؤسسة.
- ✓ تعزيز الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- ✓ إعداد الموارد البشرية للترقية والتولي وظائف ذات مسؤوليات أعلى.
- ✓ تمكين الموارد البشرية من مواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات التغيرات المحيطة في مجالات متعددة، بما يجعلهم خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص تنمية موارد البشرية

- تتميز عملية تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص نذكرها على النحو التالي:
- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: تعد عملية استراتيجية محورية في الإدارة المعاصر، حيث لم تعد تنظر إليها كنشاط وظيفي منفصل، وتتضمن هذه الاستراتيجية مخططات تشمل برامج تدريبية والتنمية المستمرة تهدف لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية ورفع الأداء الوظيفي بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة¹، كما تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى²:
- ✓ تحقيق الرضا الزبائن.
 - ✓ زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - ✓ تساهم هذه الكفاءات والمهارات المتطورة لدى الموظفين في تخفيف من الضغوط الناتجة عن التغيرات البيئية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً حيوياً في عملية التنمية، كون الإنسان غاية التنمية ووسيلتها.

الفرع الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تتوزع مسؤولية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة على ثلاث مستويات من الإدارة مترابطة وهي:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 437

² سمير أحمد محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر، 2009، ص 80

■ المستوى الإدارة العليا تتمحور المسؤوليات حول وضع الهيكل العام للاستراتيجية واعداد السياسات التوجيهية ورسم الخطط طويلة الاجل مع توفير الموارد المالية اللازمة، بما يتوافق مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

■ المستوى الإدارة الوسطي تقوم بتنفيذ هذه السياسات عبر مهمة التوجيه ومهمة التنظيم والاشراف عملية التدريب، بالمشاركة على تصميم وتنفيذ البرامج التنموية التي تضمن الربط بين التوجهات الاستراتيجية والاحتياجات التشغيلية.

■ المستوى الإدارة الدنيا وهي إدارة تنفيذية للقوى العاملة المباشرة بمسؤوليات تطبيقية التي تشارك في تنفيذ الخطط والسياسات التنموية ورصد الاحتياجات التدريبية الميدانية ومتابعة الأداء الفعلي للموظفين وتحديد التكلفة الحقيقية المرتبطة بأنشطة التنمية، مما يقوي النظام التدريب ببيانات واقعية تساهم في تحسين فعاليته.

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تساهم تنمية الموارد البشرية دور كبير في المؤسسة من خلال:

✓ تحسين الأداء وزيادة كفاءة الموظفين: مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة فلا بد على المؤسسة أن تمتلك موظفين لديهم مخزون من المعرفة والمهارات والكفاءات مما يمكن من ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف¹.

✓ مواكبة التطورات والتكنولوجيات الحديثة في البيئة: فالحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أحجامها إلى مورد بشري كفء ومؤهل لتنفيذ كافة نشاطاتها وتحقيق أهدافها وخاصة مع دخول تكنولوجيات حديثة ومعقدة وعولمة، لذلك على المؤسسات أن تواكب وتساير التكنولوجيات ويجب أن تضع تنمية مواردها البشرية ضمن أولويات استراتيجياتها².

✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمات: من خلال مواكبة التغيرات في السوق، فالتطورات الحديثة والمتسارعة أدت إلى ضرورة تشغيل يد عاملة مؤهلة أو تدريب الموظفين الحاليين، مما تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسة الخارجية.

✓ تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين: من خلال توفير فرص التعلم والنمو.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر 2005، ص3

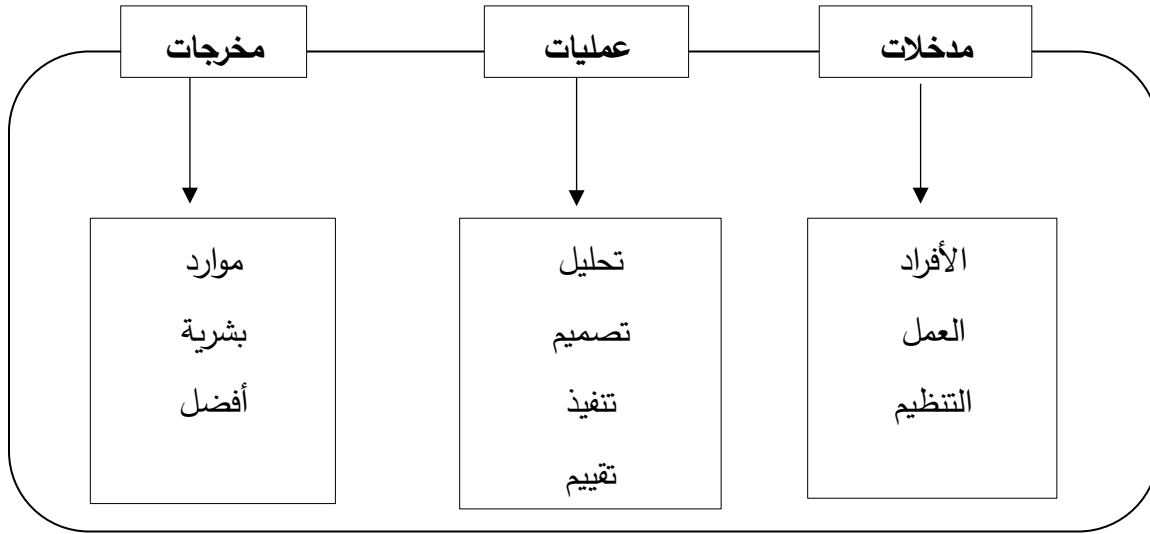
² نفس المرجع السابق

- ✓ إعداد قادة مستقبليين داخل المنظمة: مما يضمن استمرارية النجاح والابتكار.
- ✓ عامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي وزيادة الإنتاجية: خلال فترة أواخر الثمانينات، بدأ التفكير في تحقيق ومنح الأولوية للنمو الاقتصادي وتخفيف من حدة البطالة، قامت بعض الدول المتقدمة بإلقاء الديون لدول العالم الثالث مع تخفيض من سعر الفائدة مع إدخال التعديل الهيكلي لاستغلال أفضل للموارد الاقتصادية المتاحة والناجمة من العنصر البشري¹.

الفرع الرابع: منظومة تنمية الموارد البشرية

يمكننا من خلال الشكل التالي توضيح مكونات نظام تنمية الوارد البشرية

الشكل 6: مكونات نظام تنمية الوارد البشرية



المصدر: السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار الغريب للطباعة

والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 232

من الشكل السابق يمكن القول أن نظام تنمية الموارد البشرية يتكون من:

- ✓ المدخلات: وتتمثل في الأفراد والعمل والتنظيم.
- ✓ العمليات: وتتمثل في تحليل، تصميم، تنفيذ وتقييم.

¹ السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص 113

✓ **المخرجات:** موارد بشرية أفضل.

والهدف من هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتفاعل مع كل أبعاد الأداء الإنساني وضمان الإجراءات المناسبة لتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل.

كما يمكن التأثير على كفاءة وفعالية عناصر نظام تنمية الموارد البشرية من خلال¹:

✓ تطوير عناصر المدخلات.

✓ تطوير عناصر عمليات النظام من خلال تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وتقييم نتائج التدريب.

✓ تحسين مستوى المخرجات وتحديد معايير تقييمها لدى وصولها للمستوى المطلوب.

✓ ضرورة تحديد أهمية التوازن الذاتي بين عناصر النظام.

المطلب الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تعد من العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: مدخل مفاهيمي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ينظر العديد من الباحثين في الإدارة أن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية استراتيجية لها خطط وأهداف وأساليب تقييم، حيث تشمل على مجموعة من العناصر في شكل نظام وتدخل ضمن نظام المؤسسة وأهدافها. تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات ملائمة لتنمية مواردها البشرية عن طريق إكسابهم مهارات واتجاهات سلوكية ومعارف بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة.

الهدف من استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي²:

✓ تحقيق أربع مخرجات لقياس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: تحسين مستوى الأداء، تطوير الاتجاهات، تعزيز الهوية الذاتية والتكيف مع متطلبات الوظيفة المستقبلية.

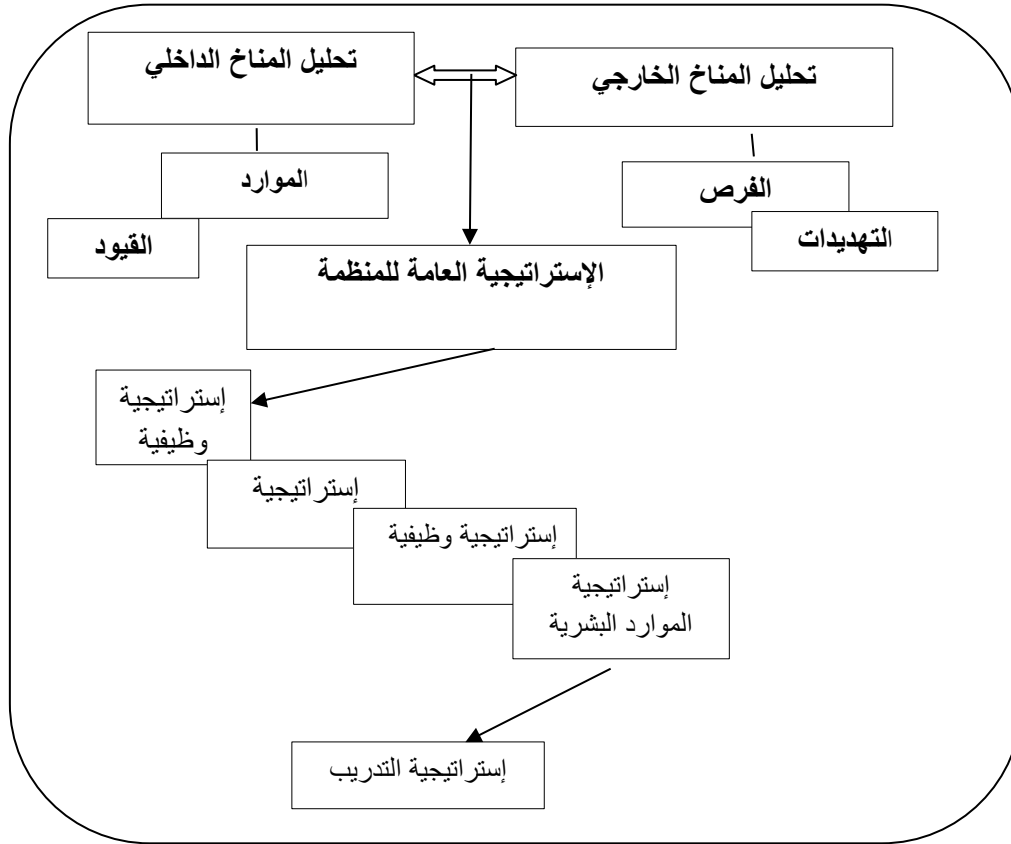
¹ السلمي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 231

² محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008،

- ✓ رفع كفاءة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية بتقوية القدرة على الإبداع والابتكار وتكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة على أعمالها المستقبلية والتعايش معها بدلا من مقاومتها.
- وتتجلى أهمية الاستراتيجية في تنمية الموارد البشر من خلال ارتباطها الوثيق بالتوجهات الحديثة في الإدارة التي تعد التدريب والتنمية من ركائزها الأساسية في¹:
- ✓ يمثل التدريب والتنمية أحد الأسس الجوهرية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الحديث.
- ✓ فرضت منهجية الجودة الشاملة على المؤسسات إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فيها من رسالتها وثقافتها التنظيمية وسياساتها الإدارية مع تبني التحسينات المستمرة.
- ✓ تستمد استراتيجية تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات العامة للمؤسسة إذا تعد جزءا منها، إذا يقوم بينهم ترابط استراتيجي يضمن انسجام أهداف تنمية الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسة.
- كما يمكن استعراض المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

¹ عمر عقيلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 436

الشكل 7: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية



المصدر: السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الادارة الجديدة، دار الغريب للطباعة

والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 237

من خلال الشكل يمكننا القول أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، إذا تبني استراتيجية تنمية الموارد البشرية عبر مجموعة من المراحل المتكاملة يمكن عرضها على النحو التالي:

- ✓ تحليل البيئة الخارجية المحاطة بالمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات قد تؤثر في نشاطها وادائها.
- ✓ تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة عبر تحديد نقاط القوة والضعف خاصة بما يتعلق بمواردها البشرية وقدراتها الادارية.

- ✓ تحليل استراتيجية العامة والاستراتيجيات الوظيفية وذلك بدراسة الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف المصالح الوظيفية بالمؤسسة منها مصلحة الإنتاج، التسويق، تمويل والاستثمار و....الخ.
- ✓ مراجعة هيكل الموارد البشرية للمؤسسة بهدف التأكد من ملائمتها لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسة مع تحديد الفجوات والنقائص في الكفاءات والمهارات.
- ✓ تصميم استراتيجية الموارد البشرية لمعالجة أوجه القصور وسد الفجوات، بما يضمن توفير الكفاءات اللازم لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ بناء استراتيجية التدريب بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية تنمية المورد البشري واستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال إعادة برامج تدريبية.
- وعليه، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي أداة تنفيذية داعمة للاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تساهم في تحقيق أهدافها من خلال وضع خطة وبرنامج لتدريب ولتطوير مواردها البشرية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية. اعتبارا أن المورد البشري هو من الموارد الذي تحتاجه المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- يتجلى الترابط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة في أربع أنواع من الترابط وهي¹:
- ✓ الترابط الإداري: حيث تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ المهام التشغيلية الروتينية بدون إعداد الخطط إلا في حالات الضرورة، مما يجعل دورها تطبيقيا وليس تخطيطيا.
- ✓ الترابط ذو الاتجاه الواحد: ويتمثل في هيمنة الإدارة العليا على مهمة بناء الاستراتيجيات التنظيمية ثم إبلاغ إدارة الموارد البشرية لتطبيقها دون مشاركة حقيقة في مرحلة التصميم الاستراتيجي.
- ✓ الترابط ذو الاتجاهين: حيث يسود التعاون والاعتماد المتبادل بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، فنقوم لإدارة العليا برسم التوجهات الاستراتيجية العامة لنقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج تنفيذي مع تحديد الاحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ثم تعاد الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع خطة عمل تنفيذي.

¹ حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة مقدمة لنسب شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006-2007، ص ص 68-69

✓ التكامل الاستراتيجي، وهو أرقى أنماط الترابط، حيث تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة منذ المراحل الأولى، باعتبار رأس المال البشري مورداً جوهرياً في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الثاني: مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية

أولاً: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

يعد تخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية هي عملية من خلالها تحدد المؤسسة احتياجات من الموارد البشرية، من خلالها يتم إشباع هذه الحاجات¹، كما يمكننا تعريفها على أنها عملية منظمة لتقدير والتحديد والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع في الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق أهدافها العامة للمؤسسة وأهدافها مصالحتها الوظيفية الآخرة منها التسويق، الإنتاج، التوزيع، التمويل، الاستثمار والتمويل و.....، وتشمل على عنصرين وهما:

✓ تحديد الأهداف: يتطلب وضع أهداف واضحة ومحددة لتنمية الموارد البشرية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا لضمان توجيه الجهود التنموية نحو المجالات الأكثر أهمية وتحقيق التكامل الاستراتيجي.

✓ تحديد الفجوات: يتضمن هذا العنصر تقييم المهارات والكفاءات الموظفين الحالية مقارنة بالمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لهذا يكمن الاستعانة بالأدوات مثل استبيانات تقييم الأداء ومقابلات الموظفين لتحديد الفجوات لمعرفة نقاط الضعف الموظف. وتعتمد عملية تحديد الفجوات على مقارنة العرض الحالي للموظف مع الطلب المتوقع عليه في المستقبل، ليتم بعد ذلك تحديد ان كانت المؤسسة بحاجة إلى توظيف موظفين جدد أم تدريب الموظفين الحاليين بالمؤسسة أو إجراء تعديلات استراتيجية.

ثانياً: التدريب والتطوير المستمر

إعداد برنامج التدريب وفق منطلق التعليم المستمر انطلاقاً من النموذجين متكاملين وهما²:

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص32

² عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 453.

- ✓ نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة: قائم هذا النموذج على أن المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة باستمرار مما يفرض عليها تدريب مواردها البشرية بشكل دوري ومستمر.
- ✓ النموذج التشخيصي: ويقوم هذا النموذج على أن مفهوم التدريب هو وظيفة استراتيجية مخطط لها بشكل سابقا، بهدف تلبية حاجات المؤسسة المستقبلية في ظل التغيرات.
- تصمم البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم وتنمية كفاءتهم.
- وتشمل هذه البرامج التدريب على التدريب الفني، والتدريب الإداري والتدريب القيادية، كما يدمج البرنامج أيضا التعليم الإلكتروني حيث يعتمد استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت لتوفير محتوى تدريبي متنوع ومرن، مما يمنح للموظفين التعلم في أي وقت ومن أي مكان وفقا لظروف الذاتية.

ثالثا: تعزيز بيئة العمل الإيجابية:

- لتحقيق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، يتحتم عليها أن تقوم بوضع نظام تحفيز الموظفين لتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم بما يخدم أهدافها المخططة، وتصبح بذلك بيئة عمل ايجابية من خلال عنصرين وهما:
- ✓ الثقافة التنظيمية: يجب أن تعزز المنظمة ثقافة تشجع على التعلم والتطوير. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الدعم والتشجيع للموظفين على المشاركة في برامج التدريب.
- ✓ التقدير والمكافآت: تقديم مكافآت للموظفين الذين يحققون تقدما في تطوير مهاراتهم يمكن أن يعزز من دافعهم للتعلم.

رابعا: تطوير القيادة

- ينبغي أن تتضمن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية برامج تدريبية خاصة بالقادة والمشرفين، بما يساهم في إعداد قيادات مستقبلية قادرة على توجيه الفرق وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما يتم تصميم برامج إرشاد وتوجيه تتيح للموظفين الجدد الاستفادة من خبرات الموظفين ذوي التجربة، ويساعد ذلك على تعزيز نقل المعرفة وتنمية المهارات وتطويرها بصورة مستدامة.

خامسا: تقييم الأداء والتغذية الراجعة

- يجب إنشاء نظام منظم لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري لتحديد المجالات التي تتطلب التحسين وخلق فرص للحصول على تعليقات ذات مغزى.

إن تزويد الموظفين بتعليقات بناءة حول أدائهم يدعم تعزيز المهارات ويقوي نموهم المهني، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يستند تقييم البرامج التدريبية إلى معايير واضحة، بما في ذلك الموارد المالية المخصصة، والوقت المستثمر، والنتائج المحققة نتيجة التدريب.¹

سادسا: تعزيز التعلم المستمر

يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة التعلم الموجه ذاتيا من خلال تحفيز الموظفين على الاستفادة من الدورات التدريبية عبر الإنترنت والمنصات الرقمية والمكتبات والموارد التعليمية الأخرى، مثل هذه المبادرات تمكن الموظفين من توسيع معارفهم بشكل مستمر وتعزيز مهاراتهم.

وبناء على ما سبق ذكره فالتنمية الموارد البشرية تمثل أساسا أساسيا للنجاح التنظيمي، حيث تلعب دورا حيويا في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تبني مناهج فعالة مثل التخطيط الاستراتيجي، والتدريب المستمر، وتعزيز بيئة عمل داعمة، حيث يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها طويلة المدى وتنمية قادة المستقبل، وبالتالي فإن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ليس مجرد خيار، ولكنه ضرورة استراتيجية للحفاظ على النجاح والبقاء مستجيبا لمكان العمل سريع التطور.

الفرع الثالث: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

أولا: استراتيجية التعلم التنظيمي:

هي عملية يتم من خلالها تطوير المعرفة فيما يتعلق بالعلاقة بين الأنشطة التنظيمية ونتاجها، وكذلك تأثير البيئة الخارجية على هذه العلاقة، وتتطلب هذه العملية تقاسم المعارف بصورة جماعية بين أعضاء المنظمة وإخضاعها للتقييم المستمر، مما يعزز التكامل المعرفي بين الأفراد.

تتميز عملية التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص المميزة التي تشكل هيكلها وفعاليتها وهي²:

✓ عملية التعلم التنظيمي مستمرة وتشكل جزءا لا يتجزأ من أنشطة المنظمة وثقافتها؛

✓ من الضروري وجود تفاهم مشترك بين أعضاء المنظمة؛

✓ التعلم التنظيمي مستمد من الخبرات العملية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

¹ محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004، ص150.

² بوقاديل محمد، بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي اليايس سيدي بلعباس، المجلد 17، العدد 1، 2022، ص 20

✓ تتطلب العملية دعماً نشطاً والتزاماً من قيادة المنظمة.

ثانياً: تطوير الكفاءات كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

يمكن فهم عملية تطوير الكفاءات على أنها مجموعة من الأنشطة المصممة لتعزيز الكفاءة الفردية وتمكين التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتطويرها لأداء المهام بنجاح¹، كما تتطلب عملية تطوير الكفاءات البشرية ما يلي²:

- أ- **المساهمة التنظيمية:** يتضمن ذلك الاستخدام الفعال لكفاءات الموظفين داخل المنظمة من خلال آليات مثل الاستخدام المشترك للنتائج وأنظمة المكافآت وفرص التطوير الوظيفي.
- ب- **المساهمة الفردية:** يشير هذا إلى مبادرة الموظف لتعزيز قدراته ومهاراته، مدفوعاً بالشعور بالمسؤولية والتعليم الرسمي والخبرة المهنية القيمة.

¹ يونس قروط، محمد صلاح، حنان زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها" التدريب والتعلم كألية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للوارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 86

² نفس المرجع السابق، ص 87

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

يعد التدريب عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، لأنه يعزز مهارات الموظفين، ويزيد من وعيهم بمعايير الجودة، ويحسن العمليات والإنتاجية الإجمالية. تعتمد الجودة الشاملة على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المنظمة، ويلعب التدريب دوراً رئيسياً في تعزيز ثقافة تركز على التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى ذلك يعد التدريب بمثابة آلية فعالة لتشجيع الابتكار من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والقدرات الجديدة. سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد العلاقة التدريب وتنمية الموارد البشرية، ودور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار.

المطلب الأول: التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة

نهدف في هذا القسم إلى تقديم تعريف لإدارة الجودة الشاملة وتحديد مراحل التدريب ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام شامل ينسق جهود جميع الأفراد والفرق داخل المؤسسة لبناء الجودة وتعزيزها والحفاظ عليها. يهدف إلى تقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة وبأقل تكلفة مع ضمان رضا العملاء الكامل،¹ تعمل إدارة الجودة الشاملة أيضاً كنهج استراتيجي لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال توفير الأساليب والأدوات اللازمة للتحسين، ويؤكد على التطوير المستمر للمهارات والمعرفة على جميع مستويات الإدارة، مع التركيز على التحسين المستمر للجودة واعتماد منظور طويل الأجل لاحتياجات العملاء وتطورات السوق.²

¹ جمال الدين محمد مرسى، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي وعشرون، دار الرياض للنشر، دمشق، 2002، ص 319

² أحمد عقاد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال القاهرة، العدد 89، 2000، ص 17

يعرف ستيفن كوهين ورونالد الجودة الشاملة بأنها " عملية تطوير وإدامة قدرات المنظمة لتحقيق التحسين المستمر للجودة وتلبية أو تجاوز توقعات المستفيدين، ويشدد هذا النهج على السعي إلى تحقيق الجودة وتطبيقها في جميع جوانب العمل، بدءا بتحديد احتياجات المستفيدين ووصولاً إلى تقييم مدى رضاهم".¹

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة نجد²:

- ✓ **التركيز على العملاء:** الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحديد أولويات العميل من خلال تلبية احتياجاته وتحقيق توقعاته وضمان رضاه، كما يلاحظ كاتلر أن المنظمة تعتمد على العميل وليس العكس.
- ✓ **التركيز على العمليات والنتائج:** تقييم الجودة يتجاوز النتائج النهائية، يجب تقييم جودة العمليات من خلال أساليب التصميم والتشغيل مع التركيز على معايير الأداء وتحديد الحلول للمشاكل من أجل تحسين المنتجات أو الخدمات وتحقيق نتائج خالية من الأخطاء.
- ✓ **نشر الموارد البشرية وإشراكها:** في إطار الإدارة الحديثة وإدارة الجودة الشاملة يعد تحفيز الموظفين وتقديرهم بما في ذلك المكافآت المالية والتقدير للمساهمات عناصر أساسية تدعمها ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **اتخاذ القرار القائم على الحقائق:** لا يعتمد اتخاذ القرار الفعال في إطار إدارة الجودة الشاملة على جمع البيانات فحسب، بل يعتمد أيضا على التحليل الدقيق والتفسير مما يتيح استنتاجات مستنيرة توجه الإجراءات التنظيمية .
- ✓ **ردود الفعل:** ردود الفعل يقيس مدى تلبية المنظمة لتوقعات العملاء واحتياجاتهم وتوفير أساس لتقييم الأداء والنتائج
- ✓ **التحسين المستمر:** يجب أن تخضع جميع الأنشطة التنظيمية بما في ذلك المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات وتسليم المخرجات للعملاء—للتقييم والتحسين المستمر لضمان التحسين المستمر للجودة.

¹ موسي اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 235

² نور عزم الليل بن مارني، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 12، الجزائر، 2019،

الفرع الثاني: التدريب أداة لتحقيق الجودة الشاملة

أولاً: التدريب في إطار الجودة الشاملة

- الذي يشار إليه غالباً باسم "التدريب الشامل"، ويتميز بنطاقه الواسع الذي يغطي مجموعة متنوعة من المحتوى والتطبيقات ويشارك فيه جميع الموظفين داخل المنظمة، وهو يختلف عن التدريب المنتظم بعدة طرق:¹
- ✓ أنه يدمج كل من الموضوعات التقنية وغير التقنية؛
 - ✓ يقدم مفاهيم ومصطلحات جديدة؛
 - ✓ يستخدم أساليب تنفيذ متنوعة، بما في ذلك الاجتماعات وجمع البيانات والنهج الأخرى التي تختلف عن ممارسات التدريب القياسية؛
 - ✓ يساهم في رفع الأداء العام للمنظمة من خلال التخطيط والتطوير المستمر لجميع الأعضاء دون استثناء.

ثانياً: نظام الجودة الشاملة في التدريب

يعتمد نظام الجودة الشاملة على مكونات وهي²:

- ✓ المدخلات: يعتمد نظام الجودة الشاملة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من خلال أساليب وأدوات فعالة توفر فهماً واضحاً لأداء المؤسسة في تلبية متطلبات العملاء وضمان رضاهم؛
- ✓ العمليات: يتم تطبيق هذه المدخلات في إدارة عملية التدريب، والتي تشمل:
 - الموظفين المسؤولين عن تقديم التدريب؛
 - مواد التدريب، وتقييمها لأهميتها، والحدثة، والمواءمة مع احتياجات العملاء؛
 - طرق نقل المعرفة والمهارات، مثل دراسات الحالة، ولعب الأدوار، والعصف الذهني والمناقشات؛
 - المعدات والأجهزة المتطورة التي تسهل الوصول إلى المعلومات ودعم اكتساب المهارات؛
 - بيئة التدريب، بما في ذلك الظروف البدنية والنفسية، والتي تلعب دوراً حاسماً في فعالية البرنامج.

¹ نور عزم الليل بن مارني، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-205

² بن عيشي عمر، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد 28، 2012، ص ص 141-142

✓ المخرجات: تتكون المخرجات من خدمات ومنتجات مصممة لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الرضا
ثم تعمل هذه المخرجات كمدخلات للدورات اللاحقة، مما يساهم في التحسين المستمر وتعزيز رضا
العملاء..

ثالثا: أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة

تتمثل أهمية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- ✓ تأكد من تحقيق الأداء المناسب من المرة الأولى.
- ✓ ضمان قبول التغيير من قبل الأفراد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تجنب الأخطاء وتقليل العيب وتحقيق مبدأ عدم الخطأ؛
- ✓ المساهمة في التحسين المستمر واعتمادها كشعار دائم من قبل الأفراد؛
- ✓ تقليل الحاجة إلى الإشراف وتنمية روح المسؤولية وضبط النفس؛
- ✓ زيادة الاستقرار والمرونة في عمل المؤسسة، كما يلعب التدريب دور مهم في تطبيق أسس ونجاح
الجودة الشاملة في الإدارة من خلال بناء ثقافة التغيير في المنظمة، حيث يزود الموظفين بالمعارف
والمهارات والكفاءات والقدرات لقبول التغيير في سلوكهم بشكل ايجابي اتجاه المؤسسة².

رابعا: مراحل عملية التدريب في إطار الجودة الشاملة

تمر عملية التدريب في إطار الجودة الشاملة بعدة مراحل نذكرها على النحو التالي³:

- ✓ التأكد من أن التدريب جزء من استراتيجية الجودة في المنظمة: يجب على المنظمة أن تضع سياسة
جودة واضحة ومحددة تتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة التدريب؛
- ✓ يجب تعيين المسؤوليات والمهام المتعلقة بالتدريب الجيد للمتخصصين المؤهلين
- ✓ يتم تحديد أهداف التدريب من خلال معالجة الأسئلة الرئيسية التالية:
- ما هي التغييرات أو التطورات المخطط لها للفترة القادمة؟

¹KatsuyoshiIshihara, maîtriser laqua lite, édition mare, nostrum,1996, p 42

² الحميري علي محمد عبد الجبار، أهمية التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة
الجزائر 3، المجلد 14، العدد 32010، ص16

³ غربي صباح، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، المجلد 14،
العدد 2، 2019، ص ص135-136

- ما هي التغييرات أو التطورات المخطط لها للفترة القادمة؟
- ما هي الأدوار الإجراءات، أو وظائف تحتاج إلى إدخال أو تعزيز داخل المنظمة؟
- ما هي التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة عبر مناطق مختلفة؟
- ✓ تنظيم عملية التدريب: يجب أن تدار أنشطة التدريب من قبل الإدارة العليا، المسؤولة عن تحديد احتياجات تدريب الموظفين داخل إداراتهم والإبلاغ عن فعالية برامج التدريب وتأثيرها على الأداء.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة: يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج تدريبية منظمة تغطي مجالات مثل تصميم المنتجات الجديدة، ومهارات تحليل مقترحات الموردين، وتصميم تجارب الجودة، والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة، والتكاليف المرتبطة بها.
- ✓ تصميم البرنامج التدريبي
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي
- ✓ مراجعة فعالية التدريب

المطلب الثاني: التدريب كوسيلة لتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي

يعد التدريب محركاً رئيسياً للابتكار داخل المؤسسات، حيث يزود الموظفين بالمعرفة المحدثة والمهارات المتقدمة التي تحفز التفكير الإبداعي وتشجع على تطوير حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن تعزيز الابتكار يعزز المركز التنافسي للمؤسسة ويعزز قدرتها على الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في السوق.

الفرع الأول: مفاهيم حول الابتكار والإبداع

أولاً: تعريف بسيط حول الابتكار والإبداع والفرق بينهما

يعرف (d. jschermerhorn) " الابتكار على أنها عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل الشركات هي التي تصل إلى أفضل الأفكار الخلاقة، ومن تم تضعها في الممارسة".¹ من هنا يتبين أن الابتكار يعني مرحلة متكاملة من:

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص140

الشكل رقم 8: مراحل الابتكار

الفكرة ← المنتج (الممارسة) ← السوق (الميزة التنافسية)

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 140

أي أن حسب (d.jschermerhorm) يمكن صياغة الابتكار حسب المعادلة التالية¹:

الابتكار = الميزة التنافسية

أما الإبداع فقد عرفه (d.jschermerhorm) على أنه إدماج مصدر جديد بالنسبة للمؤسسة في سلعة معروضة للبيع، كما أن هناك دراسات أخرى تشير إلى أن الإبداع هو فكرة أو سلعة أو خدمة ولكن هي في الحقيقة قد تظهر للفرد أو العميل بأنها جديدة ولكن لها للفكرة تاريخ طويل².

ومن هنا يمكن القول إن حسب الباحث (d.jschermerhorm) الابتكار هو خلق فرصة جديدة قد تكون أسلوب أو فرصة أو منتج أو تقنية جديدة، وتكون هذه لفرصة إما ابتكار جذري في شكل اختراق جديد أو ابتكار تدريج صغير يأخذ شكل تحسين³. أما الإبداع فهو فكرة أو منتج جديد بالنسبة للفرد وهو ليس بجديد.

سنعرض الجدول التالي لمحاولة عرض الفرق بين الإبداع والابتكار:

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 143
² معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الواد، المجلد 6، العدد 2، 2016، ص 280
³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 142

الجدول رقم 3: تعريف حول الإبداع والابتكار

المؤلف	تعريف الإبداع	تعريف الابتكار
Runco and pritzker 1999	الإبداع هو توليد أفكار جديدة أو طرق تفكير جديدة.	الابتكار هو الإدراك العملي أو إنشاء شيء جديد
A.Furnham 2008	الإبداع هو العمليات التي ترتبط في المقام الأول بالمعرفية الفردية والجهد الإبداعي الشخصي.	الابتكار يرتبط بتطبيق أفكار جديدة في سياق تنظيمي لإنتاج قيمة ملموسة.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

2015، ص 140، ص 143

استنادا إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن الابتكار ينشأ من الأفكار الإبداعية، يتم تحويل هذه الأفكار لاحقا إلى تطبيقات عملية داخل المنظمة، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

الفكرة الإبداعية ← الابتكار ← الميزة التنافسية

ثانيا: نظريات الإبداع

تم اقتراح العديد من النظريات لشرح الإبداع، ومن أبرزها ما يلي: ¹:

✓ النظرية العبقرية: يفترض هذا المنظور أن الأفكار الإبداعية تظهر كروى جديدة تماما تتجاوز الحدود المعرفية الحالية. وفقا لهذا الرأي، يظهر الإبداع فجأة وليس بالضرورة متجذرا في المعرفة أو الخبرة أو التأثيرات البيئية السابقة.

✓ نظرية التحليل النفسي: تقترح هذه النظرية أن الإبداع ينشأ من التوترات والصراعات النفسية الداخلية. ينظر إلى التعبير الإبداعي على أنه منفذ يطلق من خلاله الأفراد المشاعر المتراكمة والضغط الداخلي.

¹ خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر الراية، 2013، ص ص240-241.

- ✓ نظرية حل المشكلة والإبداع: من وجهة النظر هذه، يفهم الإبداع على أنه القدرة على توليد حلول أصلية لمشاكل غير مألوفة أو معقدة بطريقة مبتكرة.
- ✓ نظرية أوزبورن: يؤكد هذا النهج على توليد مجموعة واسعة من البدائل من الخيارات المتاحة، يليها تقييم منهجي يركز على دراسة العمليات الإبداعية وتعليم الإبداع، والمساهمة في تصميم البرامج التعليمية والتدريبية التي تهدف إلى تعزيز القدرات الإبداعية.

ثالثا: سيرورة الإبداع

- تتضمن العملية الإبداعية سلسلة من المراحل المنظمة التي يمكن تحديدها على النحو التالي:¹
- ✓ **تحديد المشكلة:** تستلزم هذه المرحلة تحديد المشكلة بوضوح، وتخطيط الجهود الإبداعية، وتحديد أهداف دقيقة.
- ✓ **التركيز:** يتطلب التركيز على مشكلة واحدة في كل مرة لضمان توجيه الجهود الإبداعية نحو تطوير حل محدد وفعال.
- ✓ **جمع المعلومات:** في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات ذات الصلة لفهم المشكلة بشكل أفضل وتحليل أبعادها واستكشاف البدائل الممكنة.
- ✓ **التشخيص:** تتضمن هذه الخطوة تحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلة، بالإضافة إلى العقبات والقيود التي قد تعيق النتائج الإبداعية.
- ✓ **حل المشكلات:** يعتمد حل المشكلة الفعال على كل من التفكير الإبداعي والمهارات السلوكية المناسبة. إنه مبني على جمع معلومات شامل وتشخيص دقيق.
- ✓ **الاستراتيجيات:** تتكون هذه المرحلة من وضع خطة شاملة تعمل على مواءمة المتغيرات والموارد التنظيمية مع الأهداف الشاملة.

¹ ربيع أحمد بن يحيى، عباس فرحات، برامج التدريب وتنمية الإبداع داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عن الدفلى، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 10، العدد 2، 2019، ص ص 114-115.

الفرع الثاني: دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي والابتكاري

أولاً: دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي:

يلعب التدريب دوراً حيوياً في تعزيز الإبداع بين الموظفين داخل المنظمة. يمكن تسليط الضوء على مساهمتها من خلال النقاط التالية:¹

✓ هناك علاقة قوية بين التدريب والإبداع، حيث أن أحد الأهداف الأساسية لبرامج التدريب هو تحفيز التفكير الإبداعي وتشجيع توليد أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة، لذلك يعتبر الإبداع والابتكار من النتائج المهمة للتدريب الفعال .

✓ يزود التدريب الموظفين بالمعرفة والمهارات والكفاءات الجديدة، أو يعزز تلك التي يمتلكونها بالفعل . هذه القدرات ضرورية لرواد الأعمال والمديرين في تطوير الأفكار المبتكرة والمشاريع عالية القيمة، مما يجعل التدريب محركاً أساسياً للإبداع والميزة التنافسية .

✓ بما أن التدريب يركز على تطوير المعرفة، فإنه يساهم في بناء الكفاءات التي تمكن المنظمة من إنتاج منتجات مميزة يصعب تقليدها. يعتمد الابتكار المستدام على التوليد المستمر للأفكار وزراعة ثقافة إبداعية مدعومة بالتعلم والتطوير المستمر .

✓ يشجع التدريب التعلم الذاتي والمستمر، لا سيما في مواجهة تحديات مكان العمل وحل المشكلات بشكل فعال .

✓ يعتمد التدريب الحديث بشكل متزايد على مناهج التعلم الذاتي، بما في ذلك برامج الكمبيوتر والتعلم الإلكتروني، والتي تدعم تطوير المهارات بشكل مرن ومستمر .

✓ يعزز التدريب قدرات الأفراد ذوي الإمكانيات الإبداعية القوية ويرفع ذوي القدرات المعتدلة إلى مستويات أعلى من الأداء الإبداعي .

في نهاية المطاف، يعزز التدريب التفكير الريادي داخل المنظمة، ويدعم استدامتها ونموها وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

¹ معاوي عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-284

ثانيا: أهداف التدريب في تقديم الحل الإبداعي للمشكلات داخل المؤسسة

يسعى التدريب الموجه نحو حل المشكلات الإبداعي إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية:¹:

- ✓ تعزيز وعي المتدرب بالفرص والتحديات والمشاكل القائمة داخل بيئته، مع تعزيز اهتمامه واستعداده لتحسينها وحلها .
- ✓ تعزيز دافع المتدرب على تبني مناهج إبداعية في معالجة المشكلات .
- ✓ تشجيع الانفتاح على وجهات نظر الآخرين والقدرة على فهم وتقييم وجهات النظر المختلفة .
- ✓ تزويد المتدربين بأدوات واستراتيجيات وتقنيات متنوعة تدعم حل المشكلات بشكل فعال .
- ✓ تطوير القدرة على توليد أفكار أصلية وعالية الجودة، إلى جانب بدائل ذات مغزى .
- ✓ تعزيز القدرة على تطبيق الأفكار والبدايل المبتكرة عمليا في حل المشكلات .
- ✓ تمكين المتدربين من تصميم خطط قابلة للتنفيذ وتنفيذها بكفاءة .
- ✓ تعميق الوعي بقيمة الإبداع في مختلف جوانب الحياة المهنية والشخصية.

ثالثا: دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري

يلعب التدريب دورا مهما في تعزيز الإبداع الإداري، والذي يمكن تحديده على النحو التالي:²:

- ✓ تحسين البيئة الداخلية: تواجه المنظمات في مختلف القطاعات تحديات مستمرة وتطورات سريعة قد تعيق أدائها وتحقيق أهدافها. تمكن برامج التدريب المصممة جيدا الموظفين من مواجهة مثل هذه التحديات بشكل خلاق والمساهمة في التحسين التنظيمي.
- ✓ الوصول إلى الأداء المتميز والإبداعي: في ظل التغيرات المتسارعة، يجب على المؤسسات الاستثمار في تنمية مواردها البشرية. التركيز على التدريب وبناء القدرات يعزز الإبداع الإداري ويدعم مستويات عالية من الأداء.
- ✓ يساهم التدريب في تعزيز العمل الجماعي وتعزيز التعاون، وبالتالي خلق بيئة مواتية للإبداع الجماعي .

¹ خيرى أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 243

² الطاهر أحمد محمد علي- نسرین موسى أحمد محمد، أثر التدريب الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم في الفترة 2010-2020، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد2، 2020، ص 15 ،

- ✓ يزود التدريب الموظفين بالمهارات اللازمة للتغلب على العقبات وحل المشكلات التي يواجهونها في أدوارهم المهنية .
- ✓ تعزيز تطبيق الأساليب الإبداعية: يصبح الموظفون أكثر ميلا لتطبيق التقنيات الإبداعية المكتسبة من خلال التدريب عند التعامل مع التحديات المهنية والشخصية
- ✓ تعزيز الريادة في المنتجات والخدمات: من خلال تطوير القدرات الإبداعية، تعزز المنظمات قدرتها على الريادة في تقديم الخدمات والمنتجات، وضمان الاستدامة والقدرة التنافسية على المدى الطويل .
- علاوة على ذلك يمتد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى ما هو أبعد من التعليم الرسمي وبرامج التدريب والخدمات الصحية .وهو يشمل مجموعة واسعة من العوامل الداعمة التي تطلق العنان للإمكانيات الفردية وتحفز التفكير الإبداعي والابتكاري داخل المنظمة.¹

المطلب الثالث: التدريب كاستثمار في رأس المال البشري

قبل دراسة دور التدريب في استثمار رأس المال البشري، من الضروري أولاً توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة برأس المال البشري والمبادئ التي يقوم عليها استثماره.

الفرع الأول: تقديم مفاهيمي بسيط حول الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: تعريف رأس المال البشري:

تم تعريف رأس المال البشري من وجهات نظر متعددة التخصصات، بما في ذلك الاقتصاد والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية. وفيما يلي بعض من أبرز النهج:²

تعرف الاقتصاديين: غالبا ما يربط الباحثون الاقتصاديون رأس المال البشري بالتعليم والخبرة المهنية .

على الرغم من أن هذا الرأي يسلط الضوء على مكونات مهمة، إلا أن بعض الاقتصاديين يعتبرونه محدودا، حيث ينظر إلى التعليم والخبرة على أنهما وسيلتان لتعزيز الإنتاجية وليس سمات إنتاجية في حد ذاتها.

¹قنادرة جميلة، نظام التعليم والابتكار والاقتصاد القائم على المعرفة، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تيندوف، المجلد 2، العدد2، 2016، ص 101

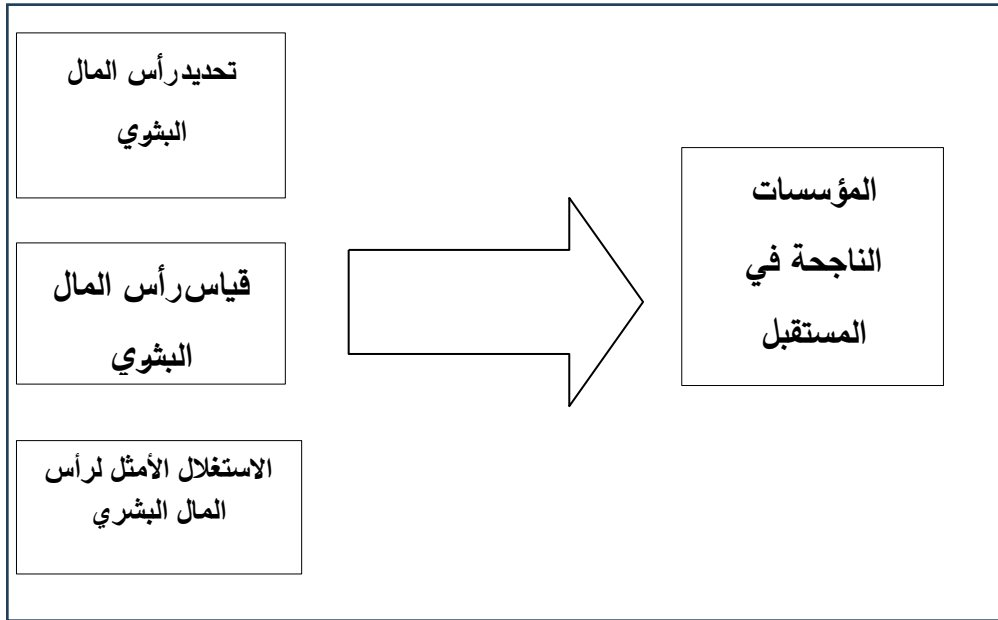
²حاتم بن صلاح سنونسي أبو الجدائل، رأس المال البشري -إدارته وقياسه واستثماره الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 225 - 226 - 227.

تعريف المحاسبين: من وجهة نظر محاسبية، غالبا ما يتم تصنيف رأس المال البشري كجزء من الأصول غير الملموسة للمؤسسة. ومع ذلك، فإن هذا التعريف له حدود، لأنه قد يشمل عناصر تتجاوز رأس المال البشري، مثل الأرباح المستقبلية المتوقعة وقيمة العلامة التجارية والعلامات التجارية المسجلة.

تعريف المختصين في الموارد البشرية: يميل المتخصصون في إدارة الموارد البشرية إلى تحديد رأس المال البشري بناء على نماذج الكفاءة أو القدرة، مع التركيز على المعرفة والمهارات والقدرات التي يساهم بها الأفراد في المنظمة..

المنظمات الموجهة استراتيجيا وناجحة تتجاوز مجرد توظيف رأس المال البشري؛ أنها تسعى إلى قياس وتطوير وتحسين ذلك من أجل تعزيز مركزها التنافسي بالنسبة للمنظمات الأخرى، ويمكننا توضيح من خلال الشكل التالي:

الشكل 9: مكانة رأس المال البشري في مؤسسات الناجحة



المصدر: حاتم بن صلاح سنونسي أبو الجدائل، رأس المال البشري “إدارته وقياسه واستثماره”، الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2011، ص 224

ثانيا: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري:

يعرف الاستثمار على أنه " تخصيص المدخرات لإنشاء قدرات إنتاجية جديدة ضرورية للعمليات، مع الحفاظ على القدرات الحالية أو تحسينها أو تجديدها"¹.

رأس المال البشري هو "يشير إلى مجموعة المهارات والكفاءات والسلوكيات الإيجابية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. يتم تطوير هذه السمات من خلال التعليم والتدريب والتطوير المهني والرعاية الصحية، وكلها تمثل أشكالاً رئيسية للاستثمار في رأس المال البشري."

إن تحسين نوعية الموارد البشرية المتاحة أمر ضروري لزيادة إنتاجيتها وكفاءتها بشكل عام .

اقترح شولتز عدة عوامل تؤثر على التنمية والاستثمار في رأس المال البشري وهي²:

- ✓ الاهتمام بالاستثمار في مجال الصحة: يساهم تحسين النتائج الصحية عن طريق الحد من الوفيات وتقوية المناعة وتعزيز الحيوية والنشاط في زيادة إنتاجية وكفاءة القوى العاملة.
- ✓ الاهتمام بالاستثمار في مجال التعليم: يعد إنشاء مراكز التدريب المهني وتوسيع نطاق التعليم الفني وتعزيز التعلم مدى الحياة أمراً بالغ الأهمية لتحسين جودة وفعالية رأس المال البشري..
- ✓ إعادة توزيع الجغرافي للقوى العاملة: تساعد مواءمة توزيع السكان مع احتياجات النمو الاقتصادي والتنمية على تحقيق التوازن بين عرض العمالة والطلب، وتحسين نشر الموارد البشرية.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري:

هناك عدة عوامل تؤثر على الاستثمار في رأس المال البشري، والتي يمكن تحديدها على النحو التالي³:

- ✓ التعليم: يلعب النظام التعليمي دوراً حاسماً في تعزيز جودة الموارد البشرية من خلال زيادة الوعي بالمسؤوليات الفردية تجاه الذات والمجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يوسع التعليم نطاق البحث العلمي، مما يساهم في حل التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

¹دلال شتوح، رقية حدادوا، الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية، المقريري للدارسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي افلو، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص72.

² شايب يمينه، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 119

³ فليح حسن خليف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص

- ✓ التدريب: التدريب هو عامل حاسم يؤثر على الموارد البشرية، ويكمل التعليم من خلال التأكيد على كل من المعرفة النظرية والتطبيق العملي. على عكس التعليم الرسمي، غالبا ما يركز التدريب بشكل أكبر على المهارات التطبيقية، ويلبي الاحتياجات الفورية للقوى العاملة.
- ✓ المتابعة الذاتية: التعلم مدى الحياة والتطوير المهني المستمر ضروريان للحفاظ على رأس المال البشري وتعزيزه طوال حياة الفرد المهنية. التعليم بمثابة الأساس لهذا التحسين الذاتي المستمر.
- ✓ المستوى الصحي: تؤثر الحالة الصحية للفرد بشكل مباشر على إنتاجيته وأدائه. هناك علاقة راسخة بين الصحة الجيدة وكفاءة رأس المال البشري.
- ✓ المستوى المعيشي: تؤثر جودة مستوى معيشة الفرد، الذي يقاس عادة من خلال دخل الفرد والوصول إلى السلع والخدمات، على الصحة العامة والرفاهية. تؤثر الظروف المعيشية عالية الجودة بشكل إيجابي على الإنتاجية وفعالية رأس المال البشري.

رابعا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

تشمل عملية الاستثمار في رأس المال البشري عدة أبعاد رئيسية¹:

- البعد الاستراتيجي:** يركز هذا البعد على إعداد العنصر البشري لأداء المهام التنظيمية بفعالية. يتطلب تحقيق ذلك رؤية واضحة ومحددة جيدا، إلى جانب أهداف محددة وقابلة للتنفيذ تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- البعد الحكومي:** تلعب مشاركة الحكومة من خلال التمويل والاستثمار في الموارد البشرية دورا حاسما. ويشمل ذلك إنشاء هياكل مؤسسية رسمية وإيجاد فرص عمل في القطاع العام تنظمها التشريعات لضمان الامتثال للأطر الدستورية والقانونية.
- البعد الاقتصادي:** بمجرد تطوير قوة عاملة ماهرة ومدربة، يمكن تنفيذ برامج اقتصادية لدفع التنمية الأوسع والتقدم المجتمعي.
- البعد التدريبي:** يؤكد هذا البعد على تطوير الكوادر العلمية والمهنية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتقدم التكنولوجي، وبالتالي المساهمة في التقدم عبر مختلف القطاعات.

¹ أدلال شتوح، رقية حدادوا، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75

الفرع الثاني: التدريب كآلية لنجاح الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: مساهمة التدريب في تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري:

- يلعب التدريب دوراً حاسماً في الاستثمار الفعال لرأس المال البشري من خلال تحقيق الأهداف التالية¹:
- ✓ تعزيز الأداء الوظيفي: التدريب يزود الأفراد بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مسؤولياتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية .
 - ✓ دعم تنمية رأس المال البشري: تساهم مراكز التدريب في نمو وتكوين رأس المال البشري وتحويله إلى استثمار قيم يزيد من إنتاجية القوى العاملة .
 - ✓ إعداد وتأهيل الموظفين: من خلال التدريب المستهدف، يكون الأفراد أكثر استعداداً لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وكفاءة .

ثانياً: الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب:

- يعود التدريب بفوائد كبيرة على المنظمات عند استخدامه لتطوير الموارد البشرية بما في ذلك²:
- ✓ الزيادة في الإنتاجية: من خلال تحسين مهارات الموظفين، يتيح التدريب مستويات أداء أعلى ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ✓ رفع روح المعنوية للموظفين: يعزز التدريب الثقة بالنفس والاستقرار النفسي، مما يؤثر بشكل إيجابي على المشاركة والأداء في مكان العمل.
 - ✓ تخفيض حوادث العمل: التدريب يضمن الموظفين فهم ممارسات العمل الآمنة ومجهزة لأداء المهام بشكل آمن.
 - ✓ الاستثمار الاستراتيجي: عندما يتماشى مع التخطيط التنظيمي والتطوير، يصبح التدريب استثماراً قابلاً للقياس يدعم أهداف المؤسسة

¹ خالد قاشي، رندة سعدي، الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال مؤسسات التدريب - شركة مدربو الخليج نموذجاً،

مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة بشار، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص 85

² طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة

" المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم"، revue des etudes économiques approfondies، جامعة عبد الحميد

ابن باديس، مستغانم، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص 376-377

ثالثاً: مؤشرات قياس العائد من الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب:

يمكن استخدام عدة مؤشرات لتقييم عائد الاستثمار من مبادرات التدريب:¹

- ✓ المنفعة والتكلفة من التدريب: المنظمات تقييم فعالية التدريب بمقارنة فوائدها للتكاليف المرتبطة بها . ويعبر عن ذلك من خلال نسبة الفائدة إلى التكلفة، محسوبة على أنها مجموع الفوائد المتأتية من التدريب مقسومة على مجموع التكاليف المتكبدة، أي:

$$\text{نسبة والمنفعة التكلفة من التدريب} = \frac{\text{منافع التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}}$$

يمكن تمييز سيناريويهن عند تفسير نسبة الفائدة إلى التكلفة للتدريب:

- عندما تساوي النسبة واحدا فإن تكاليف التدريب تعادل الفوائد المكتسبة.
- عندما تكون النسبة أقل من اثنين فإن كل وحدة من العملات المستثمرة في التدريب تولد عائدا يعادل ضعف قيمتها.

✓ مؤشر روتي: يستخدم هذا المقياس لتقييم فعالية التدريب عن طريق حساب صافي الفوائد بالنسبة للتكاليف المرتبطة، يتم التعبير عنها باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{نسبة صافي المنافع من التكاليف} = \frac{\text{صافي المنافع من التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} \times 100$$

على سبيل المثال، تشير قيمة 200 % إلى أن كل وحدة من العملات المستثمرة في التدريب تولد عائدا يعادل ضعف المبلغ الذي تم إنفاقه.

في الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة الوثيقة والمتعددة الأوجه بين التدريب وتنمية الموارد البشرية. التدريب ضروري لتعزيز الجودة وتعزيز الابتكار داخل المنظمات من خلال الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين. من خلال هذه الاستثمارات، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والإنتاجية، وبالتالي دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

¹ ليلي بوحديد، الهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 10، 2013، ص ص38-39.

خلاصة الفصل

يمثل التدريب استثمارا رئيسيا في رأس المال البشري، لأنه يعزز مهارات الموظفين وكفاءتهم العامة. وهذا الاستثمار يفيد المنظمات من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. يساهم تطوير الموظفين أيضا في زيادة الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران الموظفين. بدلا من أن يكون نشاطا مؤقتا أو منعزلا، يعمل التدريب كاستراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلاوة على ذلك، يعزز التدريب ثقافة التعلم المستمر والابتكار، مما يجعله عنصرا أساسيا في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. المنظمات التي تعطي الأولوية للتدريب في وضع أفضل لتظل قادرة على المنافسة والتكيف بنجاح مع بيئات العمل المتطورة.

تشكل الموارد البشرية عنصرا حاسما وأحد أهم أصول المنظمة، حيث يعتمد النجاح التنظيمي إلى حد كبير على قدرات وفعالية قوتها العاملة. وبالتالي، تركز المنظمات الناجحة بشكل كبير على تطوير مهارات وكفاءات موظفيها، حيث يعمل التدريب كآلية مركزية لمثل هذا التطوير.

والعلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية وثيقة ومتعددة الأوجه. يلعب التدريب دورا حاسما في تعزيز الجودة والابتكار داخل المؤسسات، ومن خلال الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات قابلة للقياس في الأداء والإنتاجية، وبالتالي تعزيز أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثاني

فعالية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية
الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري عنصر مهم لعملية التنمية وتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الإنسان هو أكثر عنصر يؤثر عليها سواء إيجاباً أو سلباً، ولتحقيق أهدافها تهتم بتنمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية. يمثل التدريب الجيد والفعال ركيزة أساسية لتنمية المورد البشري، ولنجاح التدريب في المنظمة، تعتمد على تشخيص وتحليل نظام التدريب فهما نقطتان مهمتان في العملية التدريبية. سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول تشخيص وتحليل التدريب من خلال تقديم مفهوم وطرق وأدوات تشخيص وتحليل التدريب.

المبحث الأول: أهمية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تعتبر نشاط تشخيص وتحليل التدريب في المؤسسة عمليتان مهمتان في تصميم البرنامج التدريبي ونجاح التدريب وتنمية مواردها البشرية، سنحاول من خلال المبحث التطرق الى مفاهيم الأساسية تشخيص وتحليل نظام التدريب.

المطلب الأول: مفهوم تشخيص وتحليل نظام التدريب

سنحاول في هذا المطلب تقديم مفاهيمي حول تحليل وتشخيص التدريب والفرق بينهما بهدف ضبط المفاهيم.

الفرع الأول: مفاهيم حول تحليل نظام التدريب

أولاً: تعريف تحليل التدريب

وتعتبر عملية تحليل التدريب الحجر الأساسي لأي نشاط التدريب، فهي المرحلة الأولى لتخطيط البرنامج التدريبي الذي يلبي الاحتياجات التدريبية للموظفين، كما أن عدم قيام المؤسسة بنشاط تحليل التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية سيكون ضياع للوقت والجهد والمال.¹

يعرف تحليل التدريب على أنه جهد منهجي من التأمل والملاحظة وجمع البيانات وتتمثل في الحقائق والآراء والمواقف من مصادر متعددة بهدف تحديد وتوثيق الفجوات واحتياجات بين النتيجة الحالية والنتيجة المرجوة.²

كما أن تحليل التدريب يعني وجود احتياجات التدريبية أي وجود مشكلة لا بد من تحليلها والعمل على إشباعها ويوجد أنواع عديدة من المشكلات التي تواجه المنظمة نذكر منها:³

✓ **مشكلات حاضرة:** وهي مشكلة موجودة حالياً في المؤسسة مثل مشكلة تأهيل العاملين الجدد وتدريبهم على أساس العمل في المؤسسة ومشكلة الأداء السالب معدلات أداء العاملين.

¹ عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص 845.

² Sylvie bureau, analyse des besoins de formation, Développement international des jardins, sans année, p7

³ عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سبق ذكره، ص 846.

- ✓ **مشكلة مستقبلية:** وهي مشكلة تحدث في المستقبل مثل حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة أو توقع أنه سيكون مناصب شاغرة للعاملين لذا يجب على المؤسسة العمل لسد هذه المناصب الشاغرة.
- ✓ **مشكلة عدم القدرة على التجديد:** وهي من أخطر أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث تجد نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة مما يهدد أهدافها واستمراريتها وبقائها في السوق.
- يمكن استنتاج أن تحليل نظام التدريب للمؤسسة هو العملية التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال تقييم المهارات الحالية مقارنة بالمهارات المطلوبة لأداء المهام بشكل فعال.
- ثانيا: أنواع الاحتياجات التدريبية في المؤسسة:**

- تتعدد حاجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة، نذكرها أهمها:¹
- ✓ **الاحتياجات الإدارية:** وتتمثل في الأهداف التشغيلية مثل استرداد 40% من الديون المستحقة للمنظمة.
- ✓ **احتياجات تنمية الأداء:** مثل إجراءات مراقبة ومتابعة منتظمة للقروض المستأجرة.
- ✓ **احتياجات تنمية بيئة العمل:** وتتمثل في المعرفة والخبرة والمهارات الشخصية للقيام بالمهام بشكل أفضل مثل معرفة الخطوات الواجب اتباعها عند تقديم ضمانات للعملاء.
- الجدير بالذكر أن بغض النظر عن مستوى الاحتياجات سواء فردية أو جماعية فإن المهم هو التعرف عليها وسد الفجوة مع المستويات الأخرى من أجل وضع التدريب في مكانه الصحيح والمساهمة في الاستجابة للاحتياجات.

ثالثا: أهمية تحليل التدريب

- تعتبر عملية تحليل التدريب عملية هامة لنجاح أو فشل العملية التدريبية بشكل كلي، وتكمن أهميتها في النقاط التالية:²
- ✓ تعتبر عملية تحليل التدريب عملية أساسية لتحديد النشاط التدريب من أهمها تصميم مضمون البرنامج التدريبي ونشاطاته ضف الى ذلك تقييم البرنامج التدريبي

¹ Robinson, D.G. & Robinson, J.C., Performance Consulting, **Moving Beyond Training**, San Francisco: Berrett-Koehler Pub, 1995, sans page.

² جواوي خالدة، قندوزان نذير، الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرنامج التدريبي " المفهوم والصيغ"، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 24.

- ✓ يعتبر تحليل التدريب عامل مهم في توجيه وتصحيح العملية التدريب.
- ✓ يساعد تحليل التدريب في تحديد الأداء الجيد والهدف الرئيسي من التدريب.
- ✓ يوضح تحليل التدريب الموظفين الواجب تدريبهم ونوع التدريب والنتائج المتوقعة منهم.
- ✓ يعمل تحليل الجيد للتدريب في التقليل من ضياع الوقت واستثمار للجهد والمال.

رابعاً: متطلبات تحليل التدريب

تعتبر عملية تحليل التدريب عملية مهمة في نجاح التدريب، ولنجاح التدريب يتطلب مجموعة من المبادئ نذكرها على النحو التالي:¹

- ✓ تعيين الموظفين الواجب تدريبهم مع تحديد نوع التدريب وبرنامج التدريب والنتائج المتوقعة من التدريب.
- ✓ تحديد أهداف التدريب وتخطيط البرنامج محتوى البرنامج التدريبي والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين.
- ✓ تحديد الفرق بين مستوى المتدرب قبل عملية التدريب والمستوى الذي تهدف تحقيقه المؤسسة من عملية التدريب تشخيص مشكلة والتخطيط لحلها
- ✓ تخفيض نفقات التدريب ورفع من كفاءة الأداء الموظفين والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يجب تحقيقها عن طريق التدريب.

خامساً: نظريات تحليل نظام التدريب

- حسب أدبيات والأبحاث الصادرة في مجال التدريب أن مداخل تحليل التدريب ثلاث وهي:²
- ✓ نظرية تحليل المنظمة: وتتمحور هذه النظرية في دراسة كل جوانب المنظمة مثلاً من حيث أهداف وموارد وأساليب العمل فيها، تحليل القوانين وسياسات المنظمة في مجال التدريب من حيث حالة التدريب الحالي، تحليل المناخ التنظيمي والقوى العاملة فيها.
 - ✓ نظرية تحليل الوظيفة: ويقصد بتحليل الوظيفة بتحديد المهارات الكفاءات الضرورية التي تنقص شاغلي الوظيفة عن طريق مقارنة مواصفات الوظيفة الحالية مع مواصفات الوظيفة المطلوبة.

¹ عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية ، مرجع سبق ذكره، ص 478.

² جوادي خالد، قندوزان نذير، مرجع سبق ذكره، ص 25

✓ نظرية تحليل الفرد: وتتضمن هذه النظرية قياس أداء الموظف في وظيفته، وتحديد الكفاءات والمهارات التي تساهم في تحسين من أدائه، ومن الأدوات المستخدمة نجد الملاحظة، المقابلة، تقارير قياس الأداء. وسنعرضها بقليل من التفصيل في المبحث الثالث.

الفرع الثاني: تعريف تشخيص نظام التدريب

أولاً: تعريف تشخيص نظام التدريب

هو تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية أو السابقة، لتحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية ومدى تأثيرها على الأداء.

وعرف كيرك باتريك تشخيص التدريب على أنه نشاط يهدف الى قياس فاعلية وكفاءة نشاط التدريب ومدى تحقيقه للأهداف المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف.¹

كما يعرف على أنه نشاط يتضمن الحصول على المعلومات اللازمة والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه ومدى صلاحية الأسلوب المتبع في تنفيذه.²

وعرفها محمود عبد الفتاح رضوان بأن تشخيص نظام التدريب هو:³

✓ تشخيص التدريب هو تقييم كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة والتي كانت في شكل احتياجات التدريبية.

✓ مدى تغيير البرنامج التدريبي في كفاءة وسلوك ومهارات المشاركين في العملية التدريبية، صف الى ذلك مدى نجاح القائمين على العملية التدريبية في القيام بكامل واجباتهم في تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل جيد مما يحقق أهداف المنظمة.

✓ تقييم والحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي أي هل حقق البرنامج التدريبي هدف المؤسسة أم لا؟

✓ معرفة التأثير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في المشاركين في العملية التدريب وذلك من خلال تقييم وقياس النتائج لمهارات وكفاءة والمعرفة والاتجاهات الجديدة ومدى تأثيرها على العمل داخل المنظمة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، 2007، عمان، الأردن، 1997، ص 247.

² بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 74.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2014، ص 193، 194.

ثانيا: مستويات تشخيص نظام التدريب

ويقصد به الأساسيات النظرية التي تسمح بقياس مدى جودة البرنامج التدريبي وفعاليته في أداء الموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي، ووضع الباحث "باتريك كيريك دونالد" أربع مستويات لتشخيص التدريب وهي رد الفعل، التعليم، إمكانية التطبيق والنتائج، وأضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى آخر لهذا النموذج الذي ذكرناه سابقا وهو العائد على الاستثمار، وسنحاول شرحها فيما يلي:¹

- ✓ التفاعل: ويقصد به معرفة رد فعل الموظفين المشاركين في العملية التدريبية حول برنامج التدريبي
- ✓ التعلم: ويقصد مجموعة المعارف والكفاءات التي تحصل عليها من التدريب.
- ✓ إمكانية التطبيق: والمقصود به قياس احتمال تطبيق هذا التعلم.
- ✓ نتائج التطبيق: والمقصود به تقييم نتائج البرنامج التدريبي، ومدى تحسن مستوى أداء الموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي.
- ✓ العائد على الاستثمار: والمقصود به مدى تأثير التدريب على المشاركين فيه والمنظمة، من خلال قياس النتائج التدريبية على الموظفين المتدربين.
- ثالثا: أسباب تشخيص التدريب في المنظمة

طرح العديد من المؤلفين لأسباب التقييم نجد منهم كيرمباتريك وفيليبس، حيث يقترح فيليبس عشر أسباب اللجوء للتشخيص وهي:²

- ✓ تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريب؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة في عملية تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ اختيار وضوح وصلاحيات بعض الاختبارات أو دراسة حالة أو النشاطات؛
- ✓ تحديد المشاركين الذين حققوا أكبر قدر من النجاح في البرنامج؛
- ✓ تذكير المشاركين ببعض محتويات البرنامج التي تعتبر مهمة؛
- ✓ جمع البيانات لغرض تسويق البرامج المستقبلية؛
- ✓ تحديد ما اذا كان البرنامج قد قدم حلا مناسباً للاحتياج المحدد؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 197.

² Alain Dunberry, CelinePéchr, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, UQAM, CIRDEP, 2007, P5.

✓ إنشاء قاعدة بيانات لدعم اتخاذ القرار من قبل المدربين.

رابعاً: مراحل تشخيص التدريب:

يوجد أربع مراحل لعملية تشخيص التدريب وهي:¹

✓ التشخيص قبل تنفيذ التدريب: تتضمن هذه المرحلة في تقييم تحليل التدريب وتصميم البرامج التدريبية وتكمن أهمية هذه المرحلة في التحضير للمستلزمات الضرورية لبدء الدورة التدريبية.

✓ التشخيص أثناء فترة تنفيذ البرنامج التدريبي: وتهدف هذه المرحلة الى تحديد ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه وتحديد سبب تلك الانحرافات بهدف اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بما يحقق أهداف المؤسسة.

✓ التشخيص عند الانتهاء من البرنامج التدريبي: وهي مرحلة مهمة حيث يتم تحديد مدى استفادة المشاركين في التدريب من البرنامج التدريبي.

خامساً: نموذج تشخيص الكفاءات البشرية وتشخيص التدريب

يعتمد نموذج تشخيص الكفاءات البشرية على التقييم المستمر للموارد البشرية للمؤسسة،² وسنوضح

ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج تشخيص الكفاءات البشرية



المصدر: مليكة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مجمع سيم"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020-2021، ص 36

¹ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2017، ص ص 59-

60.

² مليكة عياد، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

تركز عملية تشخيص الكفاءات البشرية على التقييم أثناء نشاط التدريب، ويتطلب البحث عن الكفاءات النادرة تحديد موقعهم في الهيكل التنظيمي من حيث تصنيف مستواهم الإداري ومهاراتهم ومعارفهم ومهامهم مع تحديد كيف استغلالها، أما البحث عن الكفاءات البشرية النائمة تتطلب إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يستطيعون من خلاله تبيان مهاراتهم.

أما تشخيص الكفاءات الجماعية، يتطلب التعاون الجماعي ويهدف الى الكشف عن الكفاءات العاملة بالمؤسسة في الأنشطة الصناعية والإنتاجية، ومنه يمكن تحديد نوعيتها ومعرفة قيمتها المضافة، واستغلالها ضمن استراتيجيتها لخلق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: الفرق بين تحليل نظام التدريب وتشخيص نظام التدريب

من خلال ما تناولنا مسبقا يمكننا استنتاج أن عملية تحليل التدريب وتشخيصه يختلفان في عدة نقاط منها ما يلي:

- ✓ يركز تحليل التدريب على تحديد الاحتياجات بينما يركز تشخيص التدريب على تقييم النتائج.
- ✓ يهدف تحليل التدريب في تحديد المشاكل التي يعاني منها الموظفين وقد تكون في شكل نقص مهارات أو ضعف في كفاءاتهم، بينما تشخيص التدريب يهدف الى تقييم البرنامج التدريبي من خلال قياس أداء الموظفين المشاركين.
- ✓ تحليل التدريب له مرحلة واحدة وهي تحديد النقائص وجوانب القصور في الموظفين والمؤسسة، بينما تشخيص التدريب له ثلاث مراحل وهي تقييم أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج وقبل تنفيذه وبعده أيضا.

المطلب الثاني: دور تحليل نظام التدريب في تحقيق التدريب الفعال ونجاح البرامج

التدريبية

يلعب تشخيص التدريب وتحليل التدريب دور هام في تحسين أداء الموظفين والأداء المؤسسي، سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان ذلك

الفرع الأول: دور تحليل نظام التدريب في تحقيق التدريب الفعال في المؤسسة

يساهم التدريب الجيد والفعال في تحسين كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام لها.

أولاً: خصائص التدريب الفعال

يتميز التدريب الفعال بمجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية البرنامج التدريبي، وسنذكرها على النحو التالي:¹

- ✓ وضع البرنامج التدريبي المشاركين في جدول أعمالهم خلافا لبرنامج تدريبي لجهة أخرى أي برنامج المدرب أو برنامج الكتاب المقرر؛
- ✓ مساعدة البرنامج التدريبي المشاركين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والأهداف والأولويات خلافا لتقديم جميع الأهداف؛
- ✓ ربط البرنامج التدريبي كل المشاركين في التدريب على مستوى شخصي في الأنشطة التي تركز على التعلم من خلال التجربة والاكتشاف.

ثانياً: متطلبات التدريب الفعال

العناصر الأساسية لفعالية التدريب وهي:²

- ✓ **التطبيق العملي:** ويقصد به ضرورة توفير الفرص لجميع المشاركين في العملية التدريبية لتطبيق ما تم تعليمه وتعديل الانحرافات لتتناسب مع هدف من العملية التدريبية؛
- ✓ **التركيز والانتباه لاستقبال كل ما هو جديد من المعارف والخبرات والمعلومات:** وترتبط علمية استقبال معلومات ومهارات وكفاءات جديدة بفريق القائمين على العملية التدريبية ومدى استعمالهم لأساليب جديدة بهدف تعديل اتجاهات وسلوكيات المشاركين في العملية التدريبية؛
- ✓ **الدقة في استقبال المعلومات والمهارات:** الدقة في استقبال المعلومات المطلوبة للتدريب يساهم في الدقة في التطبيق وتحسين الأداء؛
- ✓ **ضرورة توفير الحافز التدريبي:** أصبح من الضروري توفير الحافز للموظفين للمشاركة في العملية التدريبية بما يزيد من رغبتهم في زيادة اكتساب معارف ومهارات جديدة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث وجدا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص ص 323-324.

² حسن أحمد الطائي، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 63-65.

- ✓ مراعاة الفروق بين الموظفين في المنظمة: ويقصد به أن لتحقيق فعالية العملية التدريبية ضرورة مراعاة الاختلافات عند تصميم برامج تدريبية مناسبة للتكوين الفطري لكل الموظفين؛
- ✓ التدرج في النقل المعرفي: ويقصد به نقل المعلومات والمعارف وفق برنامج زمني ووفق فترات متسلسلة لتحقيق أهداف التدريب بشكل فعال؛
- ✓ القياس الفعلي لنتائج التدريب: ويقصد به قياس بعد وقبل بداية العملية التدريبية؛
- ✓ اختيار العناصر الملائمة للتدريب: إن المهام التي يقوم بها المتدرب لا تقل أهمية عن المهام التي يقوم بها المتدرب في توصيل المعارف والمهارات؛
- ✓ الوسائل التدريبية: ويقصد بها كفة الوسائل السمعية والبصرية التي تستخدم في العملية التدريبية لتسهيل نقل المهارات والمعلومات اللازمة للوصول الى أهداف البرنامج التدريبي؛
- ✓ تقسيم الجهد البشري: وهو تفتيته على حلقات تساهم في استيعاب أكثر للمعلومات.

ثالثاً: أهمية تحليل نظام التدريب في تحقيق التدريب الفعال وتحقيق أهداف المنظمة

- إن التحديد الجيد والدقيق للاحتياجات التدريبية التي تعرقل عمل المؤسسة، يساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية التدريب وتحقيق بذلك أهدافها، وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية نظام التدريب في النقاط التالية:¹
- ✓ يساهم نشاط قياس نشاط الموظفين في الكشف عن إمكانياتهم وترقيتهم الى مناصب أعلى، بالإضافة الى أن من إيجابيات نتائج قياس أداءهم تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد بذلك نوع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - ✓ يقوم نجاح التدريب الفعال في رفع مستوى أداء الموظفين على أساس مدى فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية ومن خلالها يتم تحديد نوع البرنامج التدريبي والأساليب اللازم لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية للموظفين؛
 - ✓ إن النجاح في التحديد الدقيق والعلمي للاحتياجات التدريبية عملية أساسية في بناء برنامج تدريبي جيد وتحقيق كفاءة المؤسسة؛

¹ بن زيان طاهر، فيرولت بلال، تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم الأداء في المنشآت الرياضية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمر ثلجي الاغواط، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص 50.

يساهم ضبط الاحتياجات التدريبية في تحديد المشكلات المحتملة والتي تعتبر مؤشر للحاجة الضرورية الى التدريب وتحديد الأفراد الذين يحتاجون الى التدريب والكفاءات المطلوبة لتطويرها مع إعداد برنامج تدريبي اللازم لذلك.

الفرع الثاني: أهمية تحليل التدريبي نجاح البرامج التدريبية

من خلال تحليل الاحتياجات، يمكن تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: مراحل تصميم البرامج التدريبية:

لصياغة البرنامج التدريبي، تمر المؤسسة على عدة مراحل وهي:¹

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية لتصميم البرنامج التدريبي؛

✓ **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** ويقصد بها الإنجازات المراد تحقيقها من برنامج التدريبي وعلى أساسها مدى نجاح تحقيق أهداف البرنامج التدريبي؛

✓ **تصميم المادة التعليمية البرامج التدريبي:** ويتمثل المنهاج موضوع التدريب الذي يتم تعليمه للموظفين المشاركين في التدريب، كما يجب أن يكون المادة التعليمية للبرنامج حديثة ومتوافقة مع الأهداف والحاجات؛

✓ **تحديد الأسلوب التعليمي:** وهو وسيلة من وسائل نقل المعلومة للمتدربين والأداة التي من خلالها تتم عملية التعليم والتدريب؛

✓ **اختيار المدرب:** وهو الشخص الذي يتولى مهمة تدريب وتعليم الموظفين؛

✓ **تحديد فترة الزمنية للبرنامج التدريبي:** وهي تختلف من برنامج لآخر، وذلك حسب موضوع البرنامج التدريبي والأساليب والإمكانيات التدريبية؛

✓ **تنفيذ البرنامج التدريبي؛**

✓ **تحديد المساعدات لتنفيذ البرنامج.**

¹ عمرو وصفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 472 - 475

ثانيا: دور تحليل نظام التدريب في تحديد البرنامج التدريبي

تمر البرامج التدريبية الناجحة بمراحل، أولها تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع من كفاءة الموظفين بما يتناسب مع المكانة التي يشغلها داخل المنظمة بهدف تقليص الفارق بين الأداء الحالي والأداء المراد الوصول إليه، إذا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الركيزة الأساسية لتحديد نوع البرنامج التدريبي ومضمونه وتحقيق الهدف الأساسي للتدريب وذلك من خلال:¹

- ✓ تحديد نوع وعدد الموظفين المطلوب تدريبهم؛
 - ✓ تحديد نوع التدريب وفترة الزمنية للتدريب؛
 - ✓ تحديد النتائج المتوقعة من التدريب؛
 - ✓ ضبط الأهداف التدريبية بدق؛
 - ✓ تصميم محتوى البرنامج والوسائل المستخدمة في العملية التدريبية؛
 - ✓ اختيار نوع المتدربين؛
 - ✓ يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تشخيص المشكلة وكيفية حلها.
- كما أن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي يحدد بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية حيث أن البرنامج الذي لا يقاس على أساس علمي لا يؤدي دوره بشكل فعال وجيد، فالتحديد الفعال للاحتياجات التدريبية يؤثر تأثير مباشر في تصميم وتقييم البرنامج التدريبي.²
- كما أن الاحتياجات التدريبية هي القاعدة الأساسية لتنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تحديد الهدف من التدريب وعدد الموظفين الواجب تدريبهم وذلك من خلال:³
- ✓ ضبط عناصر القوة والمحافظة عليها؛
 - ✓ ضبط عناصر الضعف وتصحيحها؛
 - ✓ تحديد البرنامج التدريبي من خلال إعداد المضمون التعليمي المناسب للاحتياجات؛

¹ جوادي خالد، قندوزان نذير، مرجع سبق ذكره، ص 24

² بوغربي محمد، جوادي خالد، بورنان خليل، درجة استجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، مجلة المنظمة الرياضية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 5، العدد 2، 2018، ص ص 420-421.

³ نيفين شريف عبد الحليم، فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق جودة التدريب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 1، جامعة قناة السويس كلية السياحة والفنادق، مصر، 2020، ص ص 208-209.

- ✓ تحديد نوع الوسائل التعليمية الملائمة ووضع برنامج زمني لتنفيذه والتكلفة المطلوبة؛
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي حسب ما تم تحديده من مضمون علمي واحتياجات تدريبية؛
- ✓ تقييم البرنامج التدريبي لتحديد مدى كفاءته وتحقيقه للأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: أهمية تشخيص وتحليل نظام التدريب والتحديات التي تواجهه

يلعب تحليل وتشخيص التدريب دور مهم في نجاح العملية التدريبية، وبالمقابل تواجه العديد من التحديات.

الفرع الأول: أهمية تشخيص وتحليل نظام التدريب

أولاً: تحسين كفاءة وفعالية برامج التدريب

- تعزز عملية تحليل التدريب من كفاءة وفعالية برامج التدريب للموظفين، ومنه يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمتدرب وتعلم المهارات المناسبة والتقليل من النفقات المالية. ومن تم يمكننا القول أن عملية تشخيص وتحليل نظام التدريب لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:¹
- ✓ أن تشخيص وتحليل نظام التدريب هو أساس لكل عناصر العملية التدريبية أهمها تصميم المحتوى البرنامج التدريبي ونشاطه؛
 - ✓ تقييم البرنامج التدريبي: تشخيص وتحليل نظام التدريب يعد مؤشراً في توجيه التدريب صحيح من خلال تقييم البرنامج التدريبي؛
 - ✓ تحديد الهدف الأساسي: يساعد تشخيص وتحليل نظام التدريب في التركيز على الأداء الجيد والهدف الرئيسي من عملية التدريب؛
 - ✓ تحديد نوع البرنامج التدريبي والموظفين المطلوب تدريبهم والنتائج المتوقعة من التدريب؛
 - ✓ ربح الوقت والمال: يساعد عملية تحليل التدريب من تحديد بشكل دقيق، كما يساعد تشخيص وتحليل نظام التدريب في توجيه الموارد والوسائل التدريبية إلى المجالات الأكثر احتياجاً، مما يؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت والمال.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-89.

ثانيا: تعزيز التنافسية في السوق وتحقيق أهداف المنظمة

المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها لتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء، وتؤدي تحليل وتشخيص التدريب أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتتخلص أهميته في:

- ✓ يعتبر تشخيص وتحليل نظام التدريب دور مهم في رفع كفاءة الموظفين في تأدية المهام المستندة اليهم، مما يساعد المنظمة في أهدافها؛¹
- ✓ تخطيط عملية التدريب على أساس واقعي لتشخيص وتحليل نظام التدريب الفعلي تتيح فرصة عادلة لتقديم الموظفين من خلال زيادة كفاءتهم وتحسين أداءهم؛
- ✓ يرى شيتس (SHEETS) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يرفع من التوافق في العمل؛
- ✓ يرى (ONGLEETREE) تشخيص وتحليل نظام التدريب هو أساس النجاح لأي مؤسسة؛
- ✓ كما يضيف (LWOOD AND THAMPSON) أن الموظفين غير راضيين عن البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم يعود لسبب عدم ملائمة البرامج التدريب للحاجات التدريبية².

الفرع الثاني: المشكلات التي تواجه تشخيص وتحليل نظام التدريب

تواجه عملية تشخيص وتحليل نظام التدريب عدة صعوبات، نذكرها على النحو التالي:³

- 1- **عدم تشخيص وتحليل نظام التدريب بطريقة علمية دقيقة:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بدراسة الحاجات التدريبية للموظفين بطريقة ليست عملية وعلمية دقيقة ويعود ذلك للعوامل التالية:
 - ✓ نقص المعرفة والوعي لدى المؤسسة بأهمية تشخيص وتحليل التدريب؛
 - ✓ ضيق الوقت في تشخيص وتحليل التدريب والتسرع في تنفيذ البرنامج التدريبي؛
 - ✓ إعداد مدربين لا يمتلكون مهارات جيدة تسمح لهم بتدريب الموظفين.
- 2- **تكرار البرامج التدريبية نفسها:** مما يناقض أساس التنوع والتغير في ظروف العمل وإضافة تعديلات فنية جديدة وقدم موظفين جدد وترفع موظفين آخرين.

¹ الخطيب احمد، رداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 203 - 202.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 205 - 207.

- 3- عدم التناسق البرنامج التدريبي والاحتياجات التدريبية: وذلك لان الاحتياجات التدريبية لم توضع على شكل أهداف ضمن برنامج زمني ومكاني محدد.
- 4- قصور في المعلومات التي يستند عليها التدريب: بسبب عدم اتباع الأساليب الحديثة في عملية التحليل وجمع المعلومات مما يؤدي الى نقص المعلومة الجيدة وعدم تحقيق أهداف التدريب.
- 5- أخطاء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية: مما يتسبب في جعل عملية التدريب لا توفي بغرض الأساسي.
- 6- عدم اهتمام الموظفين بالبرامج التدريبية: وربما يرجع ذلك الى عدم مشاركة الموظفين في عملية تصميم البرنامج التدريبي.
- 7- استخدام نفس الاستبانة لقياس جميع الأنظمة: ومنه لابد من تكييف الأداة إذ تم إعادة استعمالها.

المبحث الثاني: مراحل تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تمر عملية تشخيص وتحليل نظام التدريب بعدة مراحل انطلاقا من تحديد الأهداف التدريبية ثم جمع البيانات وتحليلها الى غاية وضع الخطة التدريبية، وسنتطرق الى كل المراحل بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تحديد الأهداف التدريبية

تهدف عملية التحليل والتشخيص نظام التدريب الى الوصول الى الأهداف التدريبية، وتترجم هذه الأهداف في شكل احتياجات تدريبية أي بعبارة أخرى هو الهدف المراد الوصول اليهم من العملية التدريبية. سنحاول من خلال المطلب الى تعريف أسس الأهداف التدريبية.

الفرع الأول: تعريف الأهداف التدريبية وأسسها

أولا: تعريف الأهداف التدريبية وشروطها:

عندما تضع المنظمة البرنامج التدريبي، تضع معه الأهداف الواجب الوصول إليها على ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة سابقا، مع اخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات البيئية المحيطة بها، ضف الى ذلك يجب أن تكون هذه الأهداف التدريبية واضحة.¹

ويقصد به الهدف المراد الوصول إليه في ضل الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، وفي ضوء الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة بالمؤسسة.

والجدير بالذكر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي أساس تحديد الأهداف التدريبية من البرنامج التدريبي، إذ يوضح الهدف المراد أحداثه في مستوى أداء الموظفين وسلوكهم ومواقفهم السلوكية، وبعبارة أخرى هو ما يساعد في تحديد الهدف الواجب الوصول إليه من البرنامج التدريبي للمدرب والمتدرب من مهارات ومعلومات، ومن شروط هذه الأهداف:²

✓ أهداف تعليمية: سد الفرق بين المعلومات والمواقف والمهارات الحالية للموظف المتدرب وبين الوضع الذي سيكون عليه بعد التدريب.

- ما هي المعلومات التي يمتلكها الموظف المتدرب حاليا؟

¹ لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، المجلد 17، العدد2، 2017، ص 126.

² خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- ماهي المهارات التي يتقنها الموظف المتدرب حالياً؟

- ماهي المواقف التي تحكم سلوك الموظف المتدرب؟

✓ قابلة للملاحظة والتقييم أي يمكن قياسها وواقعية ومناسبة مع سياسات المؤسسة.

ويمكن ذكر أمثلة عن الأهداف التدريبية:¹

▪ إحاطة الموظف المتدرب بكل ما هو جديد من المعارف والموضوعات التي تحسن من أدائه

▪ إكساب الموظف مهارات جدية في تخصصه بما يرفع من كفاءته وأدائه

▪ تطوير سلوك الموظف المتدرب ومواقفه، وإكسابه مواقف جديدة تحسن من أدائه

▪ تزويد الموظف المتدرب بمهارات معينة لكي يتمكن من أداء مهام مستقبلية بطريقة جيدة

▪ تزويد الموظف المتدرب بمعلومات لتوفير القدرة على أداء مهامه الحالي بكفاءة أكبر.

ثانياً: جودة تحديد الأهداف التدريبية: عند صياغة أهداف البرنامج التدريبي بالطريقة التي توضح الأشياء

التي سيكون عليها الموظف المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء العملية التدريبية، وعند ترجمة هذه الاحتياجات

الى أهداف تدريبية²، هناك ثلاثة محاور يجب التركيز عليها وهي:³

1. المعارف: معظم عمليات التدريب تتضمن نوعاً من المعارف رغم أنها لا تؤدي وحدها الى تغيير في

الأداء الموظف، ومن التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تحديد المعارف في صياغة الأهداف

التدريبية هي التفريق بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مستمر على أداء الموظفين المتدربين وتلك

التي تزيد من درجة الوعي العام لدى المتدربين؛

2. المهارات: وتتميز المهارات المطلوبة بأنها سهلة الملاحظة عند وضع الأهداف التدريبية؛

3. الاتجاهات: وتتميز بأنها أكثر المجالات إثارة للجدل في التدريب وأقلها قابلية للتقييم والقياس.

المطلب الثاني: جمع البيانات والمعلومات

تتعدد مصادر جمع المعلومات للمؤسسة منها الملاحظة، الاستبيان والمقابلة وغيرها من المصادر،

سنحاول تعريف كل من هذه المصادر على حدى.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ نفس المرجع السابق، ص 103.

الفرع الأول: الملاحظة

أولاً: تعريف الملاحظة

هي مشاهدة ومراقبة دقيقة ومنهجية لظاهرة معينة، تعتمد بالدرجة الأولى على الحواس بهدف جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والخروج بنتائج تفسيرية عن الظاهرة.¹ تختلف الملاحظة في مشاركة الباحث العلمي مع أفراد الدراسة حسب نوعية البحث فنجد حالتين وهما:²

✓ **اعتماد الدراسة على الملاحظة والمشاركة:** وتتميز هذه الطريقة في انضمام الباحث الى فريق الذي يجري عليه الدراسة ومشاركتهم؛

✓ **اعتماد الدراسة على الملاحظة من بعيد:** وتتميز هذه الطريقة بالاكتماء في المراقبة والتفرج من بعيد لسلوك فريق وجمع البيانات.

الملاحظة هي تقنية بحث يمكن لممارسي الرصد والتقييم استخدامها لفهم سلوك المشاركين بشكل أفضل، وتعني النظر الى الأفراد والبيئات التي ينمون فيها وملاحظة سلوكياتهم وتفاعلاتهم من خلال تحريك الحواس الخمس البصر، اللمس، التذوق، السمع والشم،³ ويتم استخدام هذه الطريقة في قياس المهارات والمعرفة لأنه من الأفضل مراقبة الأشخاص أثناء القيام بمهامهم لمعرفة ما اذا كانوا يمتلكون المهارة بدلا من سؤالهم مباشرة عما اذا كانوا يمتلكون المهارة ويعتبرون انفسهم قادرين على إنجازها.⁴

ثانياً: مزايا الملاحظة

نذكرها على النحو التالي:⁵

✓ تستخدم طريقة الملاحظة في مجالات كثيرة خاصة فيما يخص السلوك الإنساني؛

✓ لا تستلزم عددا كبيرا من الأفراد ليكونوا موضوع الدراسة؛

✓ يلاحظ الباحث الحادث عند وقوعه؛

✓ يعتمد الباحث في ملاحظته على الحاضر ولا يعتمد على الماضي.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 174.

² ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ايبيرت، بيروت، 2017، ص 35.

³ Méthode de collecte et d'analyses des données pour le suivi et l'évaluation, P135, <https://books.openedition.org/pum/14799?lang=fr>, 02/02/2025

⁴ Internet society fondation, technique de collecte des données , guide de demande de subvention et de mise en œuvre de projet, P3, https://www.isocfoundation.org/wp-content/uploads/2020/04/ISOC-Foundation_Ressource_8_Techniques-de-Collecte-des-Donn%C3%A9es-min, 30/01/2025.

⁵ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

ثالثا: عيوب الملاحظة

وتتمثل فيما يلي:¹

- ✓ تقييد الدراسة بالمكان والزمان؛
- ✓ يعتمد الباحث على دراسة الظواهر الحالية مما يجعلنا نجعل بالظواهر الماضية؛
- ✓ عند حدوث ظروف خارجة عن نطاق الباحث مثل المرض، لا يتمكن الباحث من دراسة وملاحظة سلوك الأفراد؛
- ✓ تعرض الباحث للخطأ نتيجة اعتماده على الحواس وغياب استعمال الآلات الدقيقة؛
- ✓ عند الاستعانة بأسلوب الملاحظة في الدراسة مع غياب الحيادية.

رابعا: أهمية الملاحظة

وتتمثل أهميتها فيما يلي:²

- ✓ يمكن للباحث من الاستقراء والاستنباط؛
- ✓ يمكن للباحث من معرفة تحليل ردود الأفعال للأفراد؛
- ✓ يستطيع الباحث من متابعة التغيرات السلوكية وتسجيلها إيجابيا أو سلبيا.

الفرع الثاني: الاستبيان

أولا: تعريف الاستبيان:

يشمل الاستبيان عدد من الأسئلة ترتبط بخصائص ظاهرة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، ومن خلال الإجابات يحصل على البيانات الإحصائية ويتطلب تصميم الاستبيان دقة فائقة ومعرفة شاملة بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي بالفئة المعنية بالمسح الإحصائي.³

ثانيا: شروط تصميم الاستبيان

لتصميم الاستبيان يجب على القائم عليه الالتزام بالقواعد الأساسية الخاصة به وهي:⁴

- ✓ الاطلاع على جميع القواعد والأدبيات للظاهرة المدروسة؛

¹ مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 5، العدد2، 2017، ص 43.

² نوال مجدوب، خيرة مجدوب، مزايا وطرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الواد، المجلد 1، العدد1، 2017، ص 80.

³ فاطمة الزهراء حوتية، عفيفة حوتية، تقنيات أدوات البحث العلمي في جمع البيانات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 3، العدد1، 2020، ص 171.

⁴ ربال فايزة، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب-، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مركز الحكمة، المجلد 9، العدد2021، 3، ص 141.

- ✓ تقسيم الاستبيان الى مجالات رئيسية وكل مجال يحتوي على عبارات؛
- ✓ ضبط الصورة العامة للاستبيان، وسلم الإجابة في عباراته؛
- ✓ تحديد الأخطاء وتصحيحها؛
- ✓ إزالة الغموض والمصطلحات التي ظهر فيها التباس في فهم العينة وتجريبه على عينة معينة؛
- ✓ الكشف عن دلالات الصدق للاستبيان.

ثالثاً: مزايا الاستبيان:

وتتمثل مزايا الاستبيان فيما يلي:¹

- ✓ إخفاق الوسائل القديمة في دراسة السلوك الإنساني؛
- ✓ وصف العينة مثل العمر، النوع، الدرجة العلمية، نوع المنصب، الدخل الشهري وغيرها من البيانات التي تسمح للقائم على الدراسة فهم أكثر حول العينة وتوقع سلوكها في المستقبل؛
- ✓ إمكانية تقييم مواقف الرأي للعينة.

رابعاً: عيوب الاستبيان:

ونذكرها على النحو التالي:²

- ✓ فقدان الاتصال المباشر مع المستجيبين مما يجعل القائم على الدراسة غير قادر على ملاحظة ورصد ردود فعلهم؛
- ✓ يجد القائم على الدراسة صعوبة في التعامل مع مجتمع لا يجيد القراءة والكتابة؛
- ✓ يحتوي الاستبيان على أسئلة لها أكثر من معنى من تم يجيب كل فرد مستجيب حسب فهمه للسؤال، مما يؤدي الى الحصول على معلومات خاطئة؛
- ✓ ملل بعض المستجيبين من الإجابة على الاستبيان خاصة اذا كانت الأسئلة كثيرة؛
- ✓ دعم الإجابة على الاستبيان بجدية؛
- ✓ عدم طرح أسئلة خصوصية للمستجيب مما يؤدي الى خلق موقف سلبي نحو الاستبيان؛

¹ صابري بحري، منى خرموش، الاستبيان كأدوات جمع البيانات بين دواعي الاستخدام ومعيقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 2، العدد2، 2019، ص 348.

² ريال فايزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.

✓ تحتاج الى جهد ومعرفة بالأدبيات العلمية لصياغتها.

الفرع الثالث: المقابلة

أولاً: تعريف المقابلة

وهو وتفاعل لفظي بين طرفين في موضوع ما، بحيث يبدأ إحدهما بالمقابلة وطرح أسئلة للطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات منه،¹ تعتبر المقابلة صيغة تفاعلية لجمع المعلومات والتي تكون عموماً وجها لوجه وفي حالات نادرة عن بعد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولنجاحها يجب ضمان الترابط والتجانس بين طرفي المقابلة، كما أن العلاقة بينها تجعل من الممكن توضيح وشرح الأسئلة والتأكد من مدى فهمها وإعادة صياغتها في حالة وجود غموض،² كما نجد ثلاث أنواع من المقابلات وهي:³

- ✓ **مقابلات غير التوجيهية:** وتتميز هذا النوع من المقابلة بترك المستجيب حرية التعبير شبه كاملة؛
- ✓ **مقابلات توجيهية:** توجه بشكل كامل تعبير الشخص الذي تتم مقابلته والذي يجيب على قائمة محددة مسبقاً من الأسئلة بالترتيب المخطط له؛
- ✓ **مقابلات شبه توجيهية:** تعتمد على دليل المقابلة، ويعتبر هذا النوع من المقابلة مرناً للغاية حيث يجب على المشارك في المقابلة الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في شبكة جمع البيانات ولكن له حرية في اختيار الترتيب الذي يتعامل به مع هذه الأسئلة.

ثانياً: مزايا المقابلة

وتتمثل فيما يلي:⁴

- ✓ في حالة صعوبة فهم الأسئلة يتم شرحها وإعادة صياغتها؛
- ✓ يستطيع الذي يجري معه المقابلة التعبير عن أحاسيسه وآراءه؛
- ✓ يستطيع الباحث ملاحظة حركات الجسد ووجهة نظر وتعابير الوجه للتأكد من صحة المعلومات التي يصرح لها الطرف الآخر؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 81.

² Les fondamentaux du recueil d'informations, fiche technique n°31, P4, https://www.cmrh.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/ftechnique31_cle78482e, 02/02/2025.

³ idem

⁴ نفس المرجع السابق، ص 82.

✓ يستطيع الباحث إجراء مقابلة مرة ثانية لاستكمال المقابلة.

ثالثا: عيوب المقابلة

وتتمثل عيوب المقابلة في النقاط التالية:¹

- ✓ استغرق القائم بالمقابلة وقت طويل؛
- ✓ تتطلب عملية المقابلة خلق جو مناسب لذلك؛
- ✓ تتطلب المقابلة شخص متدرب ومتمكن من إجراء المقابلة لكي يتحصل على معلومات ذات مصداقية؛
- ✓ يواجه قائم بالمقابلة صعوبة في التقدير الكمي وخاصة في المقابلات المفتوحة؛
- ✓ يواجه القائم بالمقابلة صعوبة في رصد الإجابات؛
- ✓ يواجه القائم بالمقابلة صعوبة تجهيز الأدوات لعملية التسجيل في مكان إجراء المقابلة؛
- ✓ تأثير الحالة النفسية على القائم بالمقابلة والمستجيب؛
- ✓ يعتمد المستجيب في إعطاء إجابات مغايرة لمواقفه؛
- ✓ ارتفاع التكلفة المادية للمقابلة، وتشمل تكلفة النقل وتكلفة جهاز الهاتف.

المطلب الثالث: تحليل البيانات

تستخدم المؤسسة عدة برامج لتحليل البيانات، سنحاول عرض بعضها في هذا المطلب

STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES الفرع الأول: برنامج

لتحليل البيانات

أولاً: تعريف البرنامج

ويقصد بها المجموعة الإحصائية للدراسات الاجتماعية وهي عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويشمل هذا البرنامج على معظم الاختبارات الإحصائية.

في بدايات تشغيل البرنامج كان يعمل تحت نظام MS-DOS وتم تطويره لتناسب مع برنامج WINDOWS سنة 1993، كما يمكن من توافر البيانات مع برنامج EXCEL.²

¹ أغمين نذيرة، مطبوعة بيداغوجية في تقنيات جمع البيانات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص 26.

² بوحفص سومية، مدى تحكم الطالب في برنامج التحليل الإحصائي SPSS: طلبة الماستر والدكتوراه قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة تامنست - الجزائر - نموذج، مجلة أفاق علمية، جامعة تامنست، المجلد 14، العدد 3، 2022، ص 112

ثانيا: تشغيل البرنامج

يجب اتباع مجموعة من الخطوات لتشغيل البرنامج وهي:¹

- ✓ نضغط على كلمة أبدا "DEMARE" الموجودة في أسفل الشاشة؛
- ✓ نضغط على كلمة برامج من قائمة البدء؛
- ✓ نضغط على كلمة الفرعية في أمر البرنامج TOUS LES PROGRAMMES فتظهر لنا النافذة IBM SPSS STATISTICS.

ثالثا: القوائم الأساسية في تطبيق البرنامج

نجد عدة قوائم نذكرها على النحو التالي:²

- ✓ قائمة ملف: وتستخدم في التعامل مع الملفات من حيث إنشاء ملفات جديدة أو فتح ملفات مخزنة أو طباعتها وكذلك الخروج من النظام؛
- ✓ قائمة تحرير: تتضمن هذه القائمة على العديد من الأدوات مثل نسخ ونقل البيانات؛
- ✓ قائمة عرض: نستطيع من خلال قائمة العرض إظهار شريط الأدوات TOOLBAR، والتي يمكن استخدامها بدلا عن البحث عن القوائم، كما يمكن إظهار أو إخفاء الشبكة GRIDLINES، وتغيير نوع الخط المستخدم وإظهار أو إخفاء الدلالات VALUE LABELS؛
- ✓ قائمة البيانات: تمكن هذه القائمة من تعريف المتغيرات وتغيير أسمائها، والقيام بمختلف العمليات من فرز، تحويل ودمج مع بيانات أخرى؛
- ✓ قائمة التحويلات: من خلال هذه القائمة يتم استخدام الدوال الإحصائية الموجودة ببرنامج SPSS
- ✓ قائمة الإجراءات الإحصائية: ويتم من خلالها القيام بكافة التحويلات الإحصائية إذ تتوفر على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعدلات الانحراف؛
- ✓ قائمة الرسومات: يمكن من خلال هذه القائمة رسم الأشكال المناسبة للبيانات المدخلة؛
- ✓ قائمة الأدوات: يمكن من خلالها إيجاد معلومات عن الملف المستخدم والمتغيرات التي يحتويها هذا الملف؛

¹ مسكين عبد الله، كيفية تعريف المتغيرات وإدخال البيانات الى برنامج SPSS أمثلة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 5، العدد 2، 2021، ص 25 .

² نفس المرجع السابق، ص ص 28-29.

- ✓ قائمة إطار: يمكن من خلال القائمة التنقل بين النوافذ المختلفة والتحكم فيها؛
- ✓ قائمة المساعدة: يستطيع من خلاله الحصول على إجابات كثيرة عندما تظهر مشكلة ما مع نظام SPSS.

الفرع الثاني: برنامج EXCEL لتحليل البيانات

أولاً: تعريف برنامج EXCEL

هو برنامج أنتجته شركة MICROSOFT¹، حيث يسمح هذا البرنامج بتخزين مجموعة كبيرة من البيانات في جداول الكترونية، ويقوم برنامج EXCEL²:

- ✓ عرض البيانات وتحليلها في شكل رسومات بيانية ومخططات؛
- ✓ إجراء العمليات الحسابية مثل الجمع والضرب والقسمة؛
- ✓ القيام بالعمليات المالية والإحصائية

ثانياً: خصائص عمل برنامج EXCEL

يتميز البرنامج بمجموعة من المميزات وهي:³

- ✓ عرض البيانات في شكل جداول؛
- ✓ رسم أشكال بيانية دقيقة ومختلفة الأنواع للتعبير عن البيانات وتمثيلها؛
- ✓ حفظ وتنظيم واسترجاع قاعدة البيانات بطريقة سهلة؛
- ✓ جمع عدد كبير من الأوراق كأوراق العمل والرسومات البيانية؛
- ✓ الفرز التقائي للبيانات من الأعلى الى الأسفل أو العكس؛
- ✓ نقل أو نسخ خلية ما من ورقة لأخرى داخل أو خارج المصنف

المطلب الرابع: وضع خطة التدريب

تخضع عملية وضع الخطة التدريبية الى أساسيات وخطوات علمية دقيقة وممنهجة، سنحاول من خلال هذا المطلب خطوات تحديد الخطة التدريبية.

¹ حجلان حسين مهدي، حسام جاسم علي، برنامج مايكروسوفت أوفيس اكسل 2010، جامعة الأنبار، العراق، 2010، ص 2.

² نفس المرجع السابق، ص 2.

³ برنامج Microsoft Excel، ص 1، من موقع جامعة البصرة: <https://faculty.uobasrah.edu.iq/uploads/teaching>، بتاريخ 2024./11/9

الفرع الأول: تحديد الخطة التدريبية

عملية وضع الخطة التدريبية هي عملية تحديد مضمون البرنامج التدريبي في إطار الأهداف التدريبية التي تعكس الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل،¹ وتتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي الخطوات التالية:²

- ✓ صياغة أهداف البرنامج؛
- ✓ تصميم مضمون البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد المواد التدريبية؛
- ✓ تحديد الأساليب التدريبية؛
- ✓ ضبط زمان ومكان التدريبي؛
- ✓ تحديد المدربين والمتدربين؛
- ✓ تقييم الموازنات.

الفرع الثاني: مراحل تحديد الخطة التدريبية

إن جودة تخطيط التدريب يقوم على عاملين وهما جودة صياغة الأهداف وجودة تحديد مضمون البرنامج التدريبي.³

أولاً: تحديد الأهداف التدريبية

هي أول خطوة لتحديد محتوى البرنامج التدريبي، حيث يتم صياغة تلك الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية.

ثانياً: تصميم مضمون البرنامج التدريبي

وهي إعداد الأهداف التدريبية وترجمتها الى موضوعات تدريبية وتعيين الأساليب والمواد التدريبية التي يعتمد عليها المدرب لإنجاز البرنامج.⁴

¹ إيرين ايمان، مداخل الجودة في تصميم أبراج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدفاتر الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 5، العدد 1، 2014، ص 204.

² نفس المرجع السابق، ص 207.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴ لفقي جلييلة، فاعلية برنامج التدريبي قائم على استراتيجية التعلم التعاوني في تطوري كفايات المعلمين التدريسية بمرحلة التعليم الابتدائي دراسة تجريبية بمدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في الإرشاد النفسي التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020، ص 30.

ويقصد بها حصر الموضوعات سواء الرئيسية أو الفرعية الواجب تعلمها للمتدرب وتمر مرحلة تحديد المضمون البرنامج التدريبي بالمراحل التالية:¹

✓ تصميم محتوى الدورة التدريبية: ويجب أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية عند تصميم محتوى البرنامج التدريبي:

- تغطية المحتوى لأهداف الدورة؛
- تلبية المحتوى للاحتياجات التدريبية؛
- الوصول الى الأداء المستوى المطلوب؛
- رأي المدربين من نفس المجال في المحتوى التدريبي.
- ✓ تقسيم المحتوى التدريبي الى موضوعات من حيث الأهمية لتحديد الوقت اللازم لكل موضوع.
- ✓ تحديد الأسلوب المناسب لكل موضوع من مواضيع البرنامج التدريبي وعدد المتدربين ومستواهم.
- إن عملية صياغة مضمون البرنامج التدريبي هي عملية مهمة في نجاح البرنامج لذا على مخطط البرنامج أن يراعي النقاط التالية:²

- ✓ تحديد بدقة الموضوعات التي يتضمنها البرنامج؛
- ✓ ترجمة صادقة لاحتياجات التدريبية في شكل مواد تدريبية؛
- ✓ تناسب المضمون التدريبي مع القدرات العلمية والتقنية للمتدربين؛
- ✓ موضوعات البرنامج التدريبي تحقق أثر إيجابي في قدرات ومهارات المتدربين الذي يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

ثالثاً: تحديد المواد التدريبية

وهي الموضوعات التي سيتعلمها وستدرب عليها الموظف خلال الدورة التدريبية، ولكي تكون عملية تحديدها صائبة يجب على مخطط البرنامج التدريبي الاطلاع على الاحتياجات التدريبية، وينقسم هذه الموضوعات الى ثلاث أقسام وهي:³

- ✓ مواد يتعين معرفتها؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

² عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

✓ مواد يجب معرفتها؛

✓ مواد يستحسن معرفتها.

رابعاً: تحديد الأساليب التدريبية:

ويقصد به الوسيلة المتبعة في التدريب، كما يوجد نوعين من الأساليب التدريب وهي:¹

✓ أسلوب تدريبي فردي: ويقصد بها تدريب فرد معين على مهارة جديدة سواء حضوري أو بالمراسلة؛

✓ أسلوب تدريب جماعي: ويعتبر من الأساليب الأكثر استعمالاً في التدريب، وتعمل هذه الطريقة على تعزيز روح الفريق ودعم علاقات التعاون بينهم.

ومن معايير تحديد أسلوب التدريب هي:²

✓ الارتكاز على مبادئ التعلم والتعليم: وضع علماء النفس مجموعة من المبادئ التعليم والتعلم لنجاح عملية التدريب منها توفر الدافع والحافز وضوح المعنى و....الخ؛

✓ أماكن المتدربين: فحسب مكان تواجد المتدربين يتم تحديد أسلوب التدريب إذا كان فردي أم جماعي، حيث إذا كان التدريب يمكن للمتدرب الوصول إليه تستخدم الطريقة الجماعية في التدريب والعكس صحيح؛

✓ توفر إمكانيات التدريب: ويقصد بها الإمكانيات المالية والمادية والمالية، وسنذكرها على النحو التالي:

- الإمكانيات البشرية المؤهلة للتدريب: وتتمثل في مدى كفاية المدرب في تحديد أسلوب التدريب المناسب؛
- التسهيلات المادية للتدريب: وتتمثل في مستلزمات التدريب من الآلات والمعدات والقاعات التدريبية؛
- الإمكانيات المالية: وتتمثل في الميزانية اللازمة لتغطية البرنامج التدريبي؛
- الوقت اللازم للتدريب: أن طول أو قصر الوقت اللازم للتدريب يحدد حتماً أسلوب التدريب؛
- موقف السائدة لدى المدربين: وتتمثل في خبرتهم وثقافتهم ومستواهم يحدد حتماً أسلوب التدريب.

خامساً: ضبط زمان ومكان التدريب

ويقصد به مكان إجراء التدريب وفترة اللازمة للتدريب.

¹ رداح الخطيب، أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

² حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

سادسا: تحديد المدربين والمتدربين

ويعود عملية اختيار المتدرب أو المتدربين الى أسلوب التدريب وموضوع التدريب.

سابعا: تقييم الموازنات:

ويقصد بها تقييم الميزانية وتتضمن رواتب المدربين وتكلفة الوسائل التدريبية منها الأجهزة والمعدات، بالإضافة إلى إقامة التدريب.¹

المبحث الثالث: أدوات وتقنيات تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تستخدم المنظمة عدة طرق وأساليب علمية في تحليل وتشخيص التدريب بطريقة ناجحة ودقيقة، حيث نجد من طرق تحليل التدريب المقابلة والاستبيان ومن طرق تشخيص التدريب تحليل SWOT، وسنتطرق الى هذه الطرق بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الاول: أدوات وطرق تحليل التدريب

الفرع الأول: طرق تحليل التدريب

أولاً: تحليل المؤسسة

ويهدف تحليل المؤسسة إلى تحديد مدى ملائمة التنظيم الحالي للأهداف المحددة للمنظمة ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد النقاط اللازمة للتعديل لزيادة فعاليته التنظيم،² كما تتضمن هذه الدراسة ما يلي:³

✓ الأهداف الحالية للمؤسسة: حيث تعتبر هذه الأهداف سبب وجود المؤسسة واستمراريتها، كما

أنه استيعاب وفهم العاملين لهذه الأهداف يساعد على إنجازها؛

✓ الأهداف المستقبلية: المشاريع التي تعتزم المؤسسة على تنفيذها، الأسواق التي تعتزم المؤسسة

على دخولها والطرق والأساليب التي تنتجها المؤسسات المنافسة في السوق، وذلك بهدف التنبؤ

بنشاط المنظمة مستقبلاً وتحديد الاتجاهات للاحتياجات التدريبية؛

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 54

² بلال خلف السكارنة، تحليل الاحتياجات التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 95-97.

³ عصامي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سبق ذكره، ص ص 848-849.

✓ الهيكل التنظيمي: ويقصد بها تحديد مختلف الوحدات والأقسام التنظيمية داخل المؤسسة، والتعرف على أساليب الاتصال، مستوى التفويض ونطاق الإشراف.

ثانيا: تحليل العمل

يهدف تحليل العمل الى تحديد نوع المواقف والمعلومات والمهارات والكفاءات اللازمة لإتمام العمل وتحديد المعايير التي تقيس مدى تحصيل الفرد لهذه المتطلبات¹، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل مجموعة من العناصر وهي:²

- ✓ تحديد مواصفات الوظيفة؛
- ✓ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؛
- ✓ أهداف الوظيفة؛
- ✓ مجالات النتائج ومعدلات الأداء؛
- ✓ تحديد متطلبات الوظيفة من أنواع الأداء ومتغيرات البيئة من خلال مستوى الأداء، مستوى التدريبي، المسؤوليات، المجهود المطلوب، وظروف ومكان العمل.

ثالثا: تحليل الفرد

- ويهدف هذا التحليل الى تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تتطلب شاغل الوظيفة لكي ينمي أداءه ويزيد من إنتاجيته، ويشبع حاجاته الشخصية والوظيفية³، لذلك يتم دراسة كل من:⁴
- ✓ المميزات الشخصية للفرد من مواقف ودوافع واستعداداته للتعلم وحاجته التي يطمح الى إشباعها؛
 - ✓ دراسة المتغيرات مثل السن أو الجنس أو الحالة الصحية وانفعالاته ودوافعه.

الفرع الثاني: أساليب تحليل التدريب

أولاً: المقابلة: ويتم إجراء مقابلة بين الأشخاص المراد تدريبهم والمختصين الإداريين والقائمين على عملية التدريب.⁵ ولنجاح المقابلة لابد من مراعاة بعض النقاط وهي:⁶

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

² أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1998، ص 95.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 98-99.

⁵ عبد الغني جديدي، الاحتياجات التدريبية للمتعلم، المجلة الجزائرية التربية والصحة النفسية، جامعة الجزائر 2، المجلد 9، العدد 2، 2015، ص 145.

⁶ عصامي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سبق ذكره، ص 852.

✓ مراجعة الأسئلة من أنها تستجيب لهدفها؛

✓ الاستماع المتخصصين في التدريب للأفراد المراد تدريبهم بعناية وتركيز؛

✓ لا يذهب المختص في التدريب الى استنتاج الإجابات.

ثانيا: الاستبيان:

يضع القائمين والمختصين في التدريب مجموعة من الأسئلة ضمن استمارة موجهة للأفراد المراد تدريبهم للتعرف على الاحتياجات التدريبية،¹ كما يمكن توجيه هذه الاستمارات الى الرؤساء المباشرين لمعرفة آراءهم حول أداء الأفراد العاملين معهم لتحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تواجههم في العمل ومن ثم تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية.²

ثالثا: الاختبارات: وهو فحص كتابي أو شفهي موجه للأفراد العاملين بالمؤسسة لتحديد نقاط الضعف وأوجه القصور في الأداء.³

رابعا: تحليل المشكلات: ويقصد بها تحديد وتشخيص سبب المشكلة التي حدثت في العمل وتحديد الأساليب اللازمة لعلاجها.⁴

خامسا: دراسة التقارير والسجلات: وتتمثل هذه الطريقة في تحديد أوجه الضعف التي يجب علاجها عن طريق التدريب،⁵ ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:⁶

✓ لا تحدد سبب المشكلة؛

✓ تقتصر للموضوعية؛

✓ يصعب الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية لافتقارها للموضوعية.

الفرع الثالث: مصادر تحليل التدريب

تتعدد مصادر تحليل التدريب وهي:⁷

¹ نفس المرجع السابق، ص 852.

² عبد الغني جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 145 .

³ عصابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مرجع سبق ذكره، ص 852.

⁴ عبد الغني جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁵ عبد الغني جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 852.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 852

⁷ محمد مالك، التطور التكنولوجي والاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص 396.

- ✓ المهام الوظيفية المسندة الى العمال في المؤسسة وواجباتها، مسؤولياتها والمتطلبات الضرورية لشغلها؛
- ✓ آراء المديرين في العمل؛
- ✓ العمال أنفسهم وهم الأقدر على تحديد النقائص؛
- ✓ التطورات التي طرأت على الوظيفة التي تعتبر مؤشر توجيهي لتحديد الاحتياجات التدريبية لمسايرة هذا التطور؛
- ✓ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، حيث تعتبر عامل هام في تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية للعاملين بالمنظمة وتحقيق بذلك أهدافها.

المطلب الثاني: تقنيات تشخيص التدريب

الفرع الأول: تحليل SWOT

أولاً: تعريف SWOT

هو تحليل هدفه هو مقارنة نقاط الضعف والقوة مع الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها،¹ كما يعرفه Denis Chabault على أنه أداة تحليل استراتيجي تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالإضافة الى الفرص والتهديدات في بيئتها من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.² ويعرف أيضاً أنه نشاط يقوم به مجموعة من الموظفين في المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، مما ينتج عنه تطوير استراتيجيات المؤسسة وتطوير نقاط القوة والفرص والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات.³

نموذج SWOT هو اختصار لأربع كلمات وهي:

- ✓ القوة Strengths؛
- ✓ الضعف Weaknesses؛
- ✓ الفرص Opportunités؛
- ✓ التهديدات Threats.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوني، عمان، الأردن، 2007، ص110.

² Denis Chabault, **stratégie d'entreprise « le modèle SWOT »**, AUNEGE, CC-BY NCND, sans année, P2.

³ زكريا محمد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم "مفهومه واليات تطبيقه"، العلوم التربية، مصر، 2016، ص 124.

ويسمى أيضا بنموذج LCAG نسبة لمخترعيه الأربعة وهم Guth، Andrew، Christensen و Learned، وإنشأ هذا النموذج سنة 1965 من طرف باحثي من مدرسة Harvard Business School، قاموا هؤلاء الأربعة بإنشاء الاستراتيجية العامة للمؤسسة على أساس تحليل دقيق لقدراتها ومواردها، وأصبح التخطيط عملية تتأثر بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية،¹ جاء هذا النموذج نتيجة دراسة كشفت أن 35% من أهداف المؤسسة لم تتحقق وكانت المشكلة في كيفية تحديد الهدف واستجابة لهذه الدراسة تم تطوير نموذج SWOT لمساعدة في التخطيط لمشروع داخل المؤسسة.²

ثانيا: مكونات نموذج SWOT

يتكون نموذج من اربع عناصر وهي جزء من البيئة الداخلية والخارجية وهي:³

- ✓ **الفرص والتهديدات:** تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها؛
- ✓ **القوة والضعف:** تمثل متغيرات البيئة الداخلية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها.

ثالثا: عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

سنعرضها في الجدول التالي:

الجدول (04): عناصر القوة والضعف للمؤسسة

عناصر القوة	عناصر الضعف
استخدام تكنولوجيا حديثة موارد مالية جيدة مهارات بشرية كفؤة حملات ترويجية ناجحة وجيدة	نقص الموارد المالية ومصادرها نقص في كفاءة المورد البشري نقص في المعدات والآلات والأجهزة الجيدة مهارات ترويجية ضعيفة

Ressource: Baker Michael, marketing strategy and management, second Edition, textbook, 1992, p257

¹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي، تحليل استراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس النموذج الرباعي SWOT دراسة حالة analysis of the marketing strategy for Mobilis firm using the SWOT quadratic model – case study، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص104.

² Guylaine Le Brun, Judith Guérin, Le SWOT personnel : Comment améliorer sa pratique et réfléchir sur sa carrière, assurance responsabilité professionnelle, barreau, volume 22, numéro 6, 2021, p p 1-2

³ نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 47.

الجدول (05): الفرص والتهديدات للمؤسسة

الفرص	التهديدات
تسهيلات أو تحفيزات حكومية إعفاءات أو تخفيضات جمركية قيود على المنتج المنافس	قيود حكومية جديدة دخول منتجات منافسة جديدة للسوق صدور منتجات بديلة بأسعار منافسة

Ressource: Baker Michael, marketing strategy and management, second edition, textbook, 1992, p257

الفرع الثاني: مصفوفة نموذج SWOT

أولاً: تعريف مصفوفة نموذج SWOT

تعتبر مصفوفة من أدوات المهمة لتطوير الاستراتيجيات التي تعتمد على الموازنة بين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية، وتستخدم هذه المصفوفة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم (11): مصفوفة نموذج SWOT

العوامل الداخلية			
جوانب القوة	جوانب الضعف	الفرص	العوامل الخارجية
<u>الخلية رقم 01</u> <u>البدايل الاستراتيجية</u> استخدام جوانب القوة لاغتنام الفرص	<u>الخلية رقم 02</u> <u>البدايل الاستراتيجية</u> تقليل من جوانب الضعف لاغتنام الفرص.		
التهديدات	الفرص	التهديدات	الفرص
<u>الخلية رقم 03</u> <u>البدايل الاستراتيجية</u> استغلال جوانب القوة لمواجهة التهديدات	<u>الخلية رقم 04</u> <u>البدايل الاستراتيجية</u> التقليل من جوانب الضعف لتجنب التهديدات		

Ressource :bakermichael, marketing strategy and management, second edition, textbook, 1992, p257

من الشكل السابق يتضح لنا أن المؤسسة لها أربع بدائل استراتيجية وهي¹:

¹ بطانة بخته، مخفي أمين، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسنولغاز بمستغانم، المجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، المجلد 7، العدد 13، 2017، ص ص 220 - 221.

✓ **الخلية رقم 01:** تضم هذه الخلية بين جوانب القوة والفرص، والاستراتيجية التي تستعملها في هذه الحالة هي استراتيجية النمو أو استراتيجية الهجوم، حيث يجب على المؤسسة أن تغتنم الفرص الجديدة في البيئة وتعظيم نقاط القوة لضمان موقع جيد في السوق؛

✓ **الخلية رقم 02:** وتضم هذه الخلية جوانب القوة والتهديدات الخارجية، وتستخدم المؤسسة نقاط قوتها للتصدي للتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وهي استراتيجية دفاعية؛

✓ **الخلية رقم 03:** وتضم الفرص البيئة الخارجية وجوانب الضعف المؤسسة، حيث لا تمتلك جوانب الموارد الداخلية اللازمة لاغتنام الفرص؛

✓ **الخلية رقم 04:** تضم هذه الخلية التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة مع جوانب الضعف في إمكانياتها، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة استراتيجية توجيه تعمل على تدني من أثر المخاطر أو تغيير في التزام المؤسسة بالتعامل في أسواقها؛

ثانيا: خطوات تحليل المصفوفة SWOT

يعتمد تحليل نموذج SWOT على ثلاث خطوات وهي:¹

✓ تحديد جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد جوانب الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمؤسسة؛

✓ الاعتماد على القرار النهائي للمؤسسة في تحديد الموقف التنافسي؛

✓ اختيار البديل الاستراتيجي الملائم استنادا للمعادلة التالية: $SA=O/(s-w)$

البديل الاستراتيجي = الفرص الخارجية / (نقاط القوة - نقاط الضعف)

المطلب الثالث: استخدام التكنولوجيا في تحليل التدريب

تستخدم المؤسسة تكنولوجيا حديثة لتحليل البيانات منها نظام إدارة التعلم وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إليه.

¹أمال بن ستر، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWOT في الشركات المتعددة الجنسيات "دراسة حالة شركة مكدونالدز"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمر ثلجي الأغواط، المجلد 5، العدد 25، 2021، ص 108.

الفرع الأول: مراحل ومصادر التعلم عن بعد

أولاً: مصادر التعلم عن بعد

نجد أن هناك عدة مصادر للتدريب عن بعد منها:¹

- الكتب الإلكترونية؛
- قواعد البيانات؛
- الموسوعات؛
- الدوريات؛
- المواقع التعليمية؛
- المواقع التدريبية؛
- البريد الإلكتروني؛
- المكتبات الرقمية.

ثانياً: مراحل تصميم التدريب عن بعد

وضعت الأكاديمية العربية للتعلم الإلكتروني أربع مراحل للتدريب عن بعد وهي:²

- 1- **تخطيط التدريب عن بعد:** من تعاريف التخطيط هو تحديد ثلاث عناصر وهي الحاجات، المشكلات، الموارد المؤسسة، ووضع الخط الضرورية للموائمة بينهم، وتقوم هذه المرحلة على تحديد الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الحالي والتواصل مع الخبراء والمختصين في التدريب لوضع خطة التدريب.
- 2- **تصميم التدريب عن بعد:** وتقوم هذه المرحلة على تجهيز محتوى البرنامج وتصميم الموقع وأنشطة الدورات التدريبية والجلسات التدريبية.
- 3- **تنظيم وتنفيذ التدريب عن بعد:** ويتم تنفيذ البرنامج التدريبي في بيئة افتراضية تتميز بالمرونة والحرية في تحديد مكان وزمان تنفيذ التدريب
- 4- **تقويم التدريب عن بعد:** في هذه المرحلة يتم تعديل وتصحيح البرنامج التدريبي من خلال التغلب على النقص وتعزيز السلبيات.

¹ مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد " بوابتك لمستقبل أفضل"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر، 2017، ص ص

110-111.

² نفس المرجع السابق ،من ص 111 الى ص 116.

الفرع الثاني: نظام إدارة التعلم LMS

تلعب البرمجيات الحديثة دورا مهما في تحليل التدريب، حيث يمكن استخدام أنظمة إدارة التعلم LMS لتحليل بيانات التدريب وتقديم تقارير مفصلة حول التقدم والنتائج.

أولا: تعريف نظام إدارة التعلم LMS

هو برنامج تعليمي باستخدام الأنترنت، ويشمل هذا البرنامج متابعة الطلبة والتواصل معهم وإجراء الاختبارات وتصحيحها وإعلان النتائج.¹

ويعرف نظام إدارة التعلم LMS على أنه إجراء عمليات التعليم بمساعدة الحاسوب عبر الأنترنت، ويعمل نظام إدارة التعلم كمنصة تعلم لتوزيع المواد التربوية والإشراف عليها، كما يقوم بتهيئة بيئة للتدريس وتسجيل المتدربين في الفصول الدراسية وتتبع درجاتهم والتحقق منها وإعلان الدورات.²

يشير نظام إدارة التعلم LMS في التعليم إلى مجموعة من البرامج والأنظمة والتطبيقات التي تستخدم في تسيير المواد التعليمية ومتابعتها وتقديمها وتسيير سجلات المتعلمين كما توفر التقنيات وسائل تربط المعلمين والإداريين والمتعلمين من أجل مشاركة الموارد التعليمية، إلى أن المتعلمين والمعلمين يتبنون نظام إدارة التعلم لأنه يساعد في إجراء أنشطة التعلم والتدريس عبر الأنترنت وإجراء الاختبارات عبر الأنترنت والدرشة.³ كما حدد Colazzo and Molinari سنة 2003 أسبابا مختلفة تساهم في شعبية نظام إدارة التعلم في مرافق التعليم العالي وهي:⁴

- ✓ قدرته على دعم التعلم التقليدي والتعلم عن بعد؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، يسمح نظام إدارة التعلم بقياس عمليات التعلم الحرجة التي لا يمكن تقييمها من خلال الامتحانات؛

¹ سهام قوت، استخدام إدارة التعلم MODDLE لدى أعضاء هيئة تدريس بجامعة قسنطينة نحو نمذجة جديدة للتعلم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد 2، 2022، ص 269.

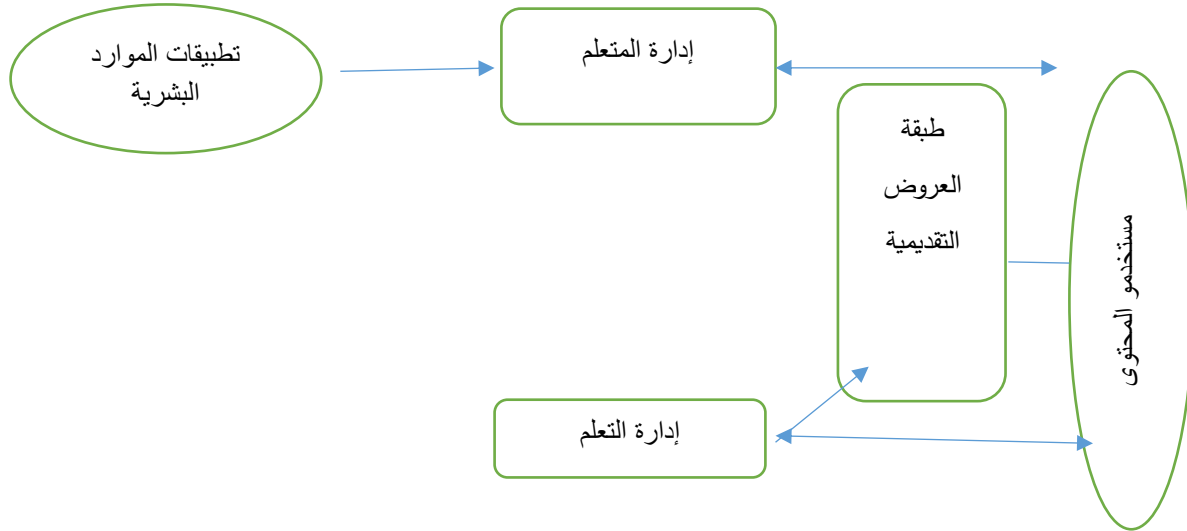
² Vaughnmalcolmbadley, **learning management system LMS**, use with online instruction, international of journal of technology in education, volume 4, Numero 1, 2021, P69

³ Albérico Manuel Rosário, Joana Dias, **Learning Management Systems in Education: Research and Challenges**, 2022, P55 on the site: https://www.researchgate.net/publication/361513255_Learning_Management_Systems_in_Education_Research_and_Challenges, 04-12-2024.

⁴ idem

- ✓ تبني تقنيات نظام إدارة التعلم يُحدث ثورة في نظام التعليم من خلال توفير نظرة عامة شاملة على عمليات التعلم وأداء المعلمين والمتعلمين والإدارة والنظام الأكاديمي ككل.
- كما يعرفها الباحث **Paulsen** بأنه نظام يطلق على مجموعة من التقنيات التي تنظم وتقدم خدمات التعليم عبر الأنترنت للمتعلمين والمعلمين والإداريين،¹ وتتضمن هذه الخدمات الإلكترونية فيما يلي:²
- التحكم في عملية الدخول الى المنصة التعليمية الإلكترونية؛
 - تقديم مضمون التعلم وأدوات الاتصال؛
 - تنظيم مجموعات المستخدمين للمنصة التعليم الإلكترونية؛
- نظام إدارة التعلم هو نظام إلكتروني مصمم لتسيير مقررات تعليمية إلكترونية وإتاحة نشاط تعاوني وتشاركي بين المعلم والمتعلم،³ وسنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 12: نظام إدارة التعلم



المصدر: سهام قوت، استخدام إدارة التعلم MODDLE لدى أعضاء هيئة تدريس بجامعة قسنطينة نحو نمذجة جديدة للتعلم، المجلد 23، العدد 2، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، 2022، ص 272.

¹ سهام قوت، مرجع سبق ذكره، ص 269

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق ، ص 272.

من الشكل يتضح لنا أن نظام إدارة التعلم LMS هو ليس نظام متخصص في إنشاء المحتوى التعليمي وتنميته وإنما يقوم على إيصال المحتوى الى المتعلمين دون امتلاكها.

ثانيا: أهمية نظام التعلم LMS

تتمثل أهمية نظام التعلم فيما يلي:¹

- أداة تعليمية جيدة؛
- دعم البرامج التعليمية في الجامعات؛
- يمكن بناء جامعة افتراضية؛
- يتضمن قاعدة بيانات تشمل معلومات حول المتعلمين والمعلمين والإدارة والدروس؛
- الدخول الى المنصة في أي وقت ومكان؛
- مرونة تقديم دروس للمتعلمين؛
- تسهيل الحوار بين: أستاذ - طالب ، طالب - طالب.

المبحث الرابع: تقييم فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية

تعتبر عملية التقييم عملية مهمة لتحديد مدى نجاح الخطة التدريبية من عدمها، ولتحديد مدى نجاحها تستخدم المؤسسة عدة معايير لتقييم فعالية البرنامج التدريبي، ضف إلى ذلك نجاح عملية التقييم تخضع لمبادئ وشروط لتتمكن المؤسسة من تنمية مواردها البشرية، سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مفاهيم أساسية حول التقييم بالتفصيل.

المطلب الأول: أهداف وأسباب تقييم ردود فعل المشاركين بعد البرنامج التدريبي

بعد تطبيق البرنامج التدريبي تقوم المؤسسة بتقييم ردود فعل المشاركين في البرنامج لتحديد جودته أهميته.

الفرع الأول: تقييم ردود فعل المشاركين بعد البرنامج التدريبي

¹ لعلجي محمد أمين، دور أنظمة التعلم LMS في سيورة التعلم عن بعد، مجلة العلوم الإنسانية جامعة أحمد بن بلة وهران 1، المجلة 5، العدد2، 2015 ، ص196.

ترتكز عملية تقييم ردة فعل المشاركين على أساس معلومات المتحصل عليها من المشاركين عن جودة البرنامج ومدى أهميته، كما يتم تحديد مدى اكتساب المتدرب من البرنامج من حيث المعارف والمهارات والمواقف.¹

أولاً: تقييم ردود فعل المشاركين

من خلال:²

- ✓ تحديد مدى التطبيق الفعلي لما اكتسبوه من البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد المعارف والكفاءات والمهارات والمواقف التي تلقوها من البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: أهداف تقييم ردود فعل المشاركين

- ✓ تهدف عملية تقييم ردود فعل المشاركين إلى:³
- ✓ ضبط نقاط القوة وإيجابيات البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد سلبيات ونقاط الضعف البرنامج التدريبي؛
- ✓ تقييم المشاركين في البرنامج التدريبي.

ثالثاً: أسباب التقييم

- ✓ تعود أسباب عملية تقييم ردود فعل المشاركين فيما يلي:⁴
- ✓ ضبط إلى أي مدى حقق البرنامج أهداف التدريب؟
- ✓ ما هو أثر التدريب في تحقيق أهداف المنظمة؟
- ✓ إلى مدى تم تطبيق الفعلي للمتدربين لما اكتسبوه من البرنامج التدريبي؟

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2012، ص ص 105-106.

² عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الزاوية، عمان، الأردن، 2013، ص 47.

³ احمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة "دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة 2000-2008"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009، ص 75.

⁴ أية محمد الرفاعي، دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017، ص ص 23-24.

✓ الى أي مدى كان محتوى البرنامج التدريب ينسجم مع احتياجات المتدربين؟

✓ الى أي مدى ساهمت المساعدات التدريبية في تسهيل العملية التدريبية؟

✓ ما هو أثر البرنامج التدريبي على أداء المتدربين؟

✓ ما مدى مساهمة التدريب في تنمية أداء المنظمة؟

✓ كيفية تطوير البرنامج التدريبي؟

ويتم تقييم مدى اكتساب المتدربين للمضمون المحدد لهم في البرنامج التدريبي من خلال الاختبارات في المواد والمواضيع التي درسوها في البرنامج التدريبي وتحديد مدى استيعاب البرنامج التدريبي من خلال الاختبارات،¹ كما يتم تقييم مخرجات البرنامج التدريبي من خلال تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في وظيفته.²

الفرع الثاني: قياس العوائد الإجمالية للتدريب

يتم تقييم التدريب من خلال تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب مقارنة بالتكاليف،³ وقد وضع الباحث دونالد كير كباتريك منهج قياس العائد من التدريب سنة 1959 تحت مسمى "نموذج كير كباتريك" سنوضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): منهج قياس العائد نموذج كباتريك

المحور	المستوى	كيف قياس العائد
العائد قصير المدى	الاستجابة	ويتم قياس مدى استجابة المشاركين لموضوع التدريب ويتم قياس ذلك من خلال توزيع استقصاءات على المشاركين في التدريب
	المهارات المكتسبة	ويتم قياس مدى استجابة المشاركين في التدريب للبرنامج التدريبي من خلال اجتيازهم لاختبارات في نهاية كل برنامج تدريبي
	التأثير على الأداء	ويتم قياس الأداء المتدربين في مكان عملهم من خلال إجراء مقارنة الأداء قبل التدريب والأداء بعد التدريب

¹ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 278

² عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 107

³ نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص 279.

العائد طويل المدى	النتيجة	وتجد المنظمة صعوبة في قياس العائد من التدريب على أساس النتيجة حيث هناك مؤشرات ملموسة قابلة للقياس مثل الأرباح، تقليل الأخطاء والإيرادات، كما نجد هناك مؤشرات أخرى معنوية يصعب قياسها.
-------------------------	---------	--

المصدر: محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب " التحول من أفكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 78.
ويتم قياس العائد من التدريب وفق المعادلة التالية:¹

العائد على استثمار التدريب = العائد من التدريب - تكلفة التدريب

تكلفة التدريب

ونجد ثلاث حالات وهي:²

- 1- النتيجة سالبة وفي هذه الحالة تكون التكلفة أكبر من العائد؛
- 2- النتيجة تساوي الصفر وفي هذه الحالة تتساوى التكلفة مع العائد من التدريب؛
- 3- النتيجة موجبة يعني أكبر من الصفر وفي هذه الحالة يكون العائد من الاستثمار في التدريب أكبر من التكلفة.

المطلب الثاني: معايير تقييم فعالية نظام التدريب

الفرع الأول: نموذج كيركاتريكموذل

يعتبر نموذج تقييم Kirkpatrick الأكثر انتشاراً لتصنيف مستويات التقييم حيث اقترح باتريك مفهوم حديث للهيكل العمل،³ ووضع الباحث باتريك نموذج لتقييم برامج التدريب على أربع مستويات وتتمثل فيما يلي:⁴

- ردود الفعل: ويركز هذا المستوى على ردة فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي؛

¹ محمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 79

² نفس المرجع السابق، ص 79.

³ دادان عبد الغفور، تقييم التدريب حسب نموذج كيرك باتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة ولاية تشرت خلال سنة 2021، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الواد، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص 556.

⁴ خالد بن إبراهيم الدغيم، تهاني إبراهيم السلوم، تقويم برنامج التطوير النوعي للمعلمين خبرات في ضوء نموذج "كيرك باتريك" من وجهة نظر المعلمين المتحقين به، جامعة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2020، ص 867.

- **التعلم:** ويركز على تقييم مدى اكتساب المتدربين المعارف والأساليب والمهارات والمواقف المستهدفة من البرنامج التدريبي؛
- **السلوك أو التطبيق:** ويركز على مدى تطبيق المشاركون ما تم اكتسابه من البرنامج التدريبي وذلك من خلال سلوكهم أثناء عملهم؛
- **النتائج:** ويركز على النتائج الفعلية المحققة من البرنامج التدريبي وسنعرض مستويات التقييم لنموذج باتريك في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): نموذج Kirkpatrick لتقييم المستويات

المستوى	خصائص التقييم	الأسئلة المطروحة	أدوات وأساليب التقييم
رد الفعل	يتم تقييم ردود الفعل من خلال: فهم شعور المتدربين حول التدريب أو التعلم.	هل أعجب المتدربين بالبرنامج التدريبي، تسهيلات التدريب؟ هل وجد المتدربين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا المتدربين اقتراحات محددة لتحسين البرنامج؟ هل المتدربين راضون عن البرنامج التدريبي؟	أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)ردود الفعل شفهي أو دراسات مسح بعد التدريب؟
التعلم	تقييم الزيادة في المعرفة والمهارة قبل وبهد التدريب	الى أي حد وصل المتدربين على المزيد من المهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة بمهاراتهم قبل البرنامج التدريبي	اختبارات كتابية اختبارات الأداء المقابلات
السلوك	تقييم سلوك المتدربين من خلال قياس مدى تطبيق المعارف المكتسبة خلال العمل	هل تغير سلوك المتدربين بعد عملية التدريب؟ هل يستخدم المتدربين المهارات والمعارف التي تعلمونها من خلال التدريب؟ هل تحسن المتدربين سلوكهم طبقا لما تعلمونه؟	تقييم سلوك المتدربين من قبل المديرين المباشرين ورفقاء الوظيفة والعملاء؟ تقييم سلم المتدربين وجدواه من خلال الملاحظة والمقابلة.
النتائج	تقييم النتائج من خلال قياس مدى تأثيرها على	هل المؤسسة في حالة أحسن نتيجة إجراء التدريب؟	حوادث العمل، نوعية وجودة العمل والإنتاجية، التكاليف

أداء المتدربين على العمل والمحيط	هل أثر التدريب على سلوك المتدربين إيجابيا على نتائج عملهم؟	المدفوعة والأرباح المحصلة.
----------------------------------	--	----------------------------

المصدر: فوزية قديد، العربي نعيمة، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية المركز الجامعي أفلو، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 239.

الفرع الثاني: نموذج باركر Parker

ويتم تقييم التدريب وفق نموذج باركر على أربع مستويات وهي أداء العمل، رضا المشارك، المعارف المكتسبة وأداء المجموعة، وسنتطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي:¹

- **أداء العمل:** ويتم تقييم مدى تقدم الفرد في وظيفته، وتحديد مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء، حيث يتم ملاحظة نتائج العمل وجودته والفترة الزمنية وتقليل النفقات بالإضافة الى ملاحظة التغيرات القابلة للمراقبة في السلوك بمكان العمل والتي تمكن من تحديد تحسين أداء المتدرب.
- **أداء المجموعة:** ويتم تحديد أثر البرنامج التدريبي على مجموعة محددة وتحديد التأثير البرنامج التدريبي على المؤسسة ككل، حيث يصعب تقييم التأثير نظرا لوجود عوامل أخرى غير البرنامج.
- **رضا المتدرب عن البرنامج التدريبي:** ويتم قياس رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي مثل مضمون البرنامج وأساليب المستخدمة في التدريب وإمكانيات البرنامج التدريبي، المكان والفترة الزمنية والتسهيلات المقدمة في التدريب... الخ.
- **المعلومات المكتسبة:** ويتم تقييم التدريب من حيث نوعية المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج التدريبي من خلال إجراء الاختبارات قبل عملية التدريب وبعده لقياس كم ونوع المعارف والمهارات والمعلومات المكتسبة.

الفرع الثالث: نموذج وور، وبيرد، وراكام

وقدم المؤلفين وور، وبيرد ووراكام أربع مستويات من التقييم وهي:²

¹ حيدر عصام، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020 ص 181.

² نصيرة بويعل، تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 179.

1- ضبط نوع الاحتياجات التدريبية اللازمة؛

2- تقويم البرنامج التدريبي نفسه؛

3- تقييم المتدربين؛

4- قياس نتائج التدريب.

وسنتطرق في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نموذج ستوفليم لتقييم (C.I.P.P)

مستوى التقييم	خصائص التقييم
تقييم الإطار	تقييم مجتمع الدراسة من حيث احتياجاته وتحليل ارتباطه وتداخل الأهداف المقترحة.
تقييم المدخلات	تحليل البرنامج
تقييم العمليات	تحليل مدى تطبيق البرنامج
تقييم المنتج	تحليل النتائج المتوصل إليها بالمقارنة مع الأهداف والمعلومات المتحصل عليها.

المصدر: نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية لموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية الملح لوطاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ص 176

يتضمن نموذج ستوفليم المراحل التالية:¹

- ✓ تقدير وتحديد الإمكانيات البيئية اللازمة ومدى توفر الإمكانيات اللازمة لنجاح وتحقيق أهداف المشروع؛
- ✓ تحديد المكونات المادية والتنظيمية للبرنامج مثل الخبراء والوسائل التدريبية والإحصائية؛
- ✓ تقييم البرنامج من حيث ارتباط مكونات المادية والبشرية والتنظيمية وعلاقات الأفراد ضمن البرنامج؛
- ✓ تقييم مخرجات البرنامج وتتمثل في المعارف والمواقف والخبرات والمهارات بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على الأداء.

¹ نفس المرجع السابق، ص 177.

المطلب الثالث: دور عملية التقييم في تحديد فعالية البرنامج التدريبي وتنمية المورد

البشري

الفرع الأول: مجالات تقييم البرنامج التدريبي

إن عملية التقييم تشمل ثلاث عناصر وهي:¹

أولاً: تقييم البرنامج التدريبي: وتتم هذه الخطوة على ثلاث مراحل وهي:

1. تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتشمل هذه المرحلة من التأكد من دقة الخطة التدريبية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية؛

2. تقييم البرنامج التدريبي عند التنفيذ: وتشكل هذه المرحلة على أن الخطة تسير وفق ما هو مرسوم؛

3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ: وتشمل في التأكد أن الخطة حققت الأهداف المسطرة ولبت الاحتياجات التدريبية، ضف الى ذلك مقارنة التكلفة المالية مع الفوائد التي حققها.

ثانياً: تقييم المدربين: ويعتبر المدربين العنصر الأساسي في العملية التدريبية فأى قصور في مهاراتهم وأداءهم سيؤثر سلباً على نتائج التدريب، لذا على المؤسسة اختيار المدربين اختيار سليم وصائب، كما يجب توفير لهم كل المساعدات والوسائل التدريبية التي تضمن نجاح العملية التدريبية.

ثالثاً: تقييم المتدربين: ويشمل الأشخاص الذين يحتاجون الى تدريب في المؤسسة، ويعتبر المتدربين هما العنصر الأساسي لتحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق الأهداف المسطرة سابقاً، بعبارة أخرى يعتبر المتدربين المعيار الأساسي للحكم على فعالية البرنامج التدريبي.

الفرع الثاني: أهمية التقييم في تحديد فعالية البرنامج التدريبي

تعتبر عملية التقييم التدريب الخطوة الأخيرة في التقييم ومن أهداف هذه الخطوة قياس كفاءة وفعالية نظام التدريب وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريب، وكل ذلك يصب في هدف واحد وهو تنمية العمل التدريبي والارتقاء به وتطوير خطة التدريب وتحسينها.²

أصبحت العديد من المؤسسات تهتم بالتقييم حيث أن التدريب وحده لا يؤدي لنجاح وتحقيق أهداف المنظمة دون تقييمه وتحديد مدى نجاحه.

¹ رداح الخطيب، احمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 269-271.

² مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 204.

ترتكز نجاح التدريب وفعاليته على هيكل البرنامج التدريبي من أساليب وطرق التدريب من موضوع التدريب مكان وزمان التدريب والأدوات والتجهيزات المساعدة في التدريب، ولهذا يجب على إدارة التدريب أن تقوم بتصميم استمارة التقييم موجهة للمتدربين وتخصيص جزء منها تحتوي على أسئلة تشمل طرق وأساليب التدريب لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتحسينها.¹

إن عملية التقييم عملية صعبة لأنها ترتبط بتقييم وقياس التغيير الذي له علاقة بالسلوك البشري، وتحديد الفجوة بينه وبين ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما يلاحظ أن العديد من المؤسسات تبرمج دورات تدريبية دون إجراء تقييم وقياس لهذه البرامج، لذلك تعتبر عملية التدريب وتقييم التدريب هما عمليتان لهما نفس الأهمية لتحديد مدى الحاجة للتوسع في التدريب وتحديد نقاط القوة والضعف.²

كما تساهم عملية التقييم في تحديد فعالية التدريب من خلال:³

- ✓ الاستفادة من التجارب الحالية وتعديل ما يجب تعديله في برنامج التدريب الحالي أو اللاحق؛
- ✓ تحديد العوائد من الاستثمار في التدريب؛
- ✓ تقييم وقياس نتائج نشاط التدريب على سلوك المتدربين؛
- ✓ اتخاذ قرارات استراتيجية اتجاه المتدربين مستقبلاً؛
- ✓ تحديد الأخطاء التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ومعرفة أسباب حدوثها بهدف تقاؤها في المستقبل؛

✓ تقييم كفاءة المدربين وتحديد مدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية؛

✓ إعطاء صورة واضحة حول مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

والجدير بالذكر أن عملية التقييم تنقسم في مجملها في نقطتين مهمتين وهما:⁴

1- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

¹ عبد المعطي عساف محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص 308

² أحمد جاسم عيدان، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتهم اطار نظري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص ص 252-253.

³ بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس التدريب في ضوء وسائل التدريب، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 5، العدد 1، 2021، ص 75

⁴ المعهد العربي للتخطيط ، ماهية عملية التخطيط ، من الموقع: <https://www.arab-api.org/Files/Training/programs> ، بتاريخ 2025/01/10.

2- تحديد وجوب استمرارية العملية التدريبية أم توقفها.

الفرع الثالث: شروط نجاح التقييم لتنمية المورد البشري

- إن عملية تقييم البرنامج التدريبي عملية جد مهمة لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة سابقا وتوظيف المورد البشري توظيف جيد ورشيد، وللوصول لذلك يجب استخدام التقييم للأهداف التالية:¹
- ✓ التأكد من أن التدريب حقق أهداف المؤسسة وإلى أي مدى تم تحقيقها؛
 - ✓ تحديد المجالات الواجب تدريبها وتطويرها؛
 - ✓ تحديد ما اذا كانت البرامج صالحة وجيدة للاستمرار فيها للتدريب؛
 - ✓ تحديد الموظفين الواجب تدريبهم وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم؛
 - ✓ مراجعة وتفقد النقاط الأساسية في البرنامج التدريبي؛
 - ✓ تعزيز ثقة المدربين والمتدربين في جدوى البرنامج التدريبي؛
 - ✓ إدارة البرنامج التدريبي بشكل جيد وأفضل.

الفرع الرابع: مبادئ تقييم وعواقب عدم تقييم التدريب لتنمية المورد البشري

أولاً: مبادئ تقييم التدريب

- هناك عدة مرتكزات لابد أن تأخذ بعين الاعتبار عند التقييم لتحقيق تنمية المورد البشري، وهي:²
- ✓ التقييم عملية مستمرة: حيث أن عملية التقييم يجب أن تبدأ من مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي إلى غاية تنفيذه والانتهاه من تنفيذه؛

¹ رجم خالد، عوني بوجمعة، سعيد حدة، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 7، العدد 1، 2018، ص 69.

² رداح الخطيب، احمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-267.

- ✓ التقييم يشمل جميع مكونات البرنامج التدريبي: ويقصد بها الجوانب الإدارية والفنية والمالية، حيث يشمل الجوانب الإدارية المشرف العلمي والإداري والأجهزة والمواد التدريبية ومكان التدريب الخ، كما يشمل الجوانب المالية الميزانية المحددة للبرنامج وهل تكفي لتحقيق أغراض البرنامج التدريبي؛
- ✓ يجب أن يشمل التقييم كل من المحتوى والخطوة وموعد ومدة التدريب؛
- ✓ يجب أن يشمل التقييم الأثر الفعلي للبرنامج التدريبي: حيث يجب أن يؤثر على كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم للارتقاء بأدائهم الوظيفي وفعاليتهم؛
- ✓ يجب أن يتم التقييم من خلال وسائل مختلفة: نجد منها الملاحظة، المقابلة والاستبيانات والاختبارات ودراسات حالة..... الخ؛
- ✓ اشتراك في عملية التقييم كل فرد من له علاقة بالبرنامج التدريبي من متدربين ومدربين ومشرفين وأرباب العمل و.... الخ؛
- ✓ متابعة المتدربين من خلال زيارتهم في مواقع عملهم لتحقيق من قدرة البرنامج على تلبية الحاجات التدريبية.

ثانيا: عواقب عدم تقييم التدريب

حدد الباحثة Jill Brooke عدة عواقب لعدم تقييم التدريب وهي:¹

- ✓ عدم استطاعة المدرب الحكم على جودة أدائه؛
- ✓ عدم استطاعة مدري التدريب الحكم على أداء مدربه؛
- ✓ عدم القدرة على فحص كفاءة مذكرة التصميم؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد رد فعل المتدربين؛
- ✓ عدم القدرة المتدربين على قياس وفحص مدى تقدم وتنمية مهاراتهم بجون وجود معايير واضحة؛
- ✓ ضياع فرصة تحريك المتدربين؛
- ✓ نقل عملية التعلم لا يمكن تقييمها وقياسها؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال " تخطيط وتقييم البرامج التدريبية"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018،

- ✓ المستفيد من التدريب ليس لديه طريقة قياس فعالية التدخل؛
- ✓ المستفيد من التدريب لا يمكنه تحديد تكاليف والمنافع التدخل.

خلاصة الفصل

في ختام الفصل الثاني، يمكن تلخيص النقاط الرئيسية التي تم تناولها حول فعالية تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية. لقد تم تسليط الضوء على دور تحليل الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية لضمان فعالية البرامج التدريبية، حيث يساهم ذلك في تحسين أداء المؤسسة وزيادة الكفاءة، كما تعتبر عملية تحليل التدريب عملية أساسية لتحديد النشاط التدريبي من أهمها تصميم مضمون البرنامج التدريبي ونشاطاته ضف الى ذلك تقييم البرنامج التدريبي، كما تعتبر عامل توجيهي لتصحيح النشاط التدريبي.

كما تم تناول مراحل تشخيص وتحليل نظام التدريب، بدءا من تحديد الأهداف التدريبية، ابتداءا بجمع البيانات وتحليلها إلى غاية تصميم خطة التدريب المناسبة هذه المراحل تضمن أن تكون البرامج التدريبية موجهة بشكل صحيح لتلبية احتياجات الموظفين.

فيما يتعلق بالأدوات والتقنيات المستخدمة، تم استعراض مجموعة من الأساليب مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل SWOT، مما يعكس تنوع الأدوات المتاحة لدعم عملية التحليل. أخيرا تم التأكيد على أهمية تقييم فعالية التدريب، حيث يتطلب ذلك وضع معايير واضحة لتقييم النتائج.

الفصل الثالث

فعالية نظام تحليل وتشخيص نظام التدريب في تنمية
الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

تمهيد

لقد استقر اختيارنا البحثي على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الوسط (SPC)، وهي ذراع محوري يتبع إدارياً وتطبيقياً لمجمع سونلغاز العريق. ويعود مبرر هذا الاختيار إلى المكانة المرموقة التي تحظى بها هذه المؤسسة في نسيج الاقتصاد الوطني الجزائري، باعتبارها واحدة من القلاع العمومية الاستراتيجية التي تضطلع بمهام حيوية لا غنى عنها. تتخذ المؤسسة من ولاية البليدة مركزاً لإدارتها، ومنها تبسط إشرافها على عشر مديريات محلية تضمن كفاءة التوزيع الطاقوي. وفي سبيل الإحاطة الشاملة بهذا الكيان، سنعمد إلى استعراض مساره التاريخي، مسلطين الضوء على التحولات الكبرى التي شهدتها (المؤسسة الأم) منذ نشأتها وصولاً إلى وضعها الراهن. كما يهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى استقصاء الدور المحوري الذي يلعبه تشخيص وتحليل العمليات التدريبية في النهوض بمستوى الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز

نسعى من خلال هذا المبحث إلى وضع القارئ في الصورة الكلية للمؤسسة عبر بسط إطار نظري وتطبيقي مفصل، يتناول بالبحث والتمحيص التدرج التاريخي لمجمع سونلغاز، مع مراجعة شاملة للمنظومة القانونية والتشريعية التي تحكم وتسير نشاطاته المختلفة.

المطلب الأول: تعريف مجمع سونلغاز

الفرع الأول: المسار التاريخي لشركة سونلغاز

شهدت مؤسسة سونلغاز تطورات بنيوية عميقة عبر تاريخها الطويل، حيث يمكن رصد هذه التحولات من خلال المحطات الزمنية الفارقة التالية:

- **محطة التأسيس والنشأة (1947):** تعود الجذور الأولى للمؤسسة إلى منتصف القرن الماضي، حيث أنشئت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بـ (EGA) بموجب المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 05 جوان 1947. في تلك الحقبة، كان قطاع الطاقة موزعاً بين 16 شركة امتياز خاصة، من أبرزها مجموعة "لوبون" (Lebon) والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في المنطقتين الوسطى والغربية، وشركة "بوربونني" (Bourbonnais) في الشرق، ومصنع "ليفي" (Lévy) بقسنطينة. وقد تم دمج هذه الكيانات الستة عشر لاحقاً لتتضوي تحت لواء (EGA) بقرار سيادي صدر في 17 سبتمبر 1947 (المرسوم 52-1016).

- **مرحلة التحدي والجزارة (1962-1969):** مع فجر الاستقلال، واجهت الجزائر فراغاً تقنياً وإدارياً كبيراً إثر الرحيل الجماعي للتقنيين الفرنسيين. استوجب هذا الوضع استنفار الكفاءات الوطنية لتولي زمام التسيير. وقد اتسمت الفترة الممتدة حتى عام 1969 بالصبغة الانتقالية، حيث انصب التركيز على إعادة رسم مخططات الشبكات الطاقوية، وتكثيف برامج التوظيف والتكوين المهني لضمان استمرارية الخدمة.

- **الميلاد الرسمي لسونلغاز (1969):** برزت تسمية "سونلغاز" للوجود بموجب الأمر رقم 69-59 بتاريخ 28 جويلية 1969، والذي نُشر في الجريدة الرسمية مطلع أوت من العام نفسه. قضى هذا التشريع بحل كيان (EGA) وإحلال "المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" كبديل مؤسساتي شامل.

- **إعادة الهيكلة وتوسيع النشاط (1983):** خضعت المؤسسة لأول عملية إعادة هيكلة كبرى نتج عنها بزوغ ست مؤسسات فرعية متخصصة في مجالات تقنية وهندسية هي: (AMC) لتقنيات القياس،

(ETTERKIB) للتركيبات الصناعية، (INERGA) للهندسة المدنية، (KAHRAKIB) للمنشآت الكهربائية، (KAHDIF) للإيصال والإنارة، و (KANAGAZ) لإنجاز قنوات الغاز.

-التحول نحو الطابع الصناعي والتجاري (1989-1995): تطورت الطبيعة القانونية للمؤسسة لتصبح "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" (EPIC) وفقاً للمرسوم التنفيذي 91-475. وقد تعزز هذا المسار بالمرسوم 95-280، الذي منح سونلغاز استقلالاً مالياً وشخصية معنوية تحت وصاية وزارة الطاقة، مع إضفاء صفة "التاجر" على معاملاتها الاقتصادية.

-مرحلة الانفتاح والتحول لشركة مساهمة (2002): شهد عام 2002 منعطفاً حاسماً بتحويل المؤسسة إلى شركة ذات أسهم (SPA) تحت مسمى "الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز". أتاح هذا التطور للمؤسسة مرونة أكبر لتوسيع استثماراتها في مجالات طاغوية جديدة، وحتى ممارسة نشاطات اقتصادية خارج الحدود الوطنية، مع إمكانية حيازة المحافظ المالية والمساهمة في رؤوس أموال شركات أخرى.

-بناء المجمع الصناعي وتخصص المهن (2004-2006): انطلقت عملية تشييد "المجمع" فعلياً في جانفي 2004 من خلال هيكلة ثلاث مهن قاعدية كفروع مستقلة: إنتاج الكهرباء (SPE)، نقل الكهرباء (GRTE)، ونقل الغاز (GRTG). وتلا ذلك في عام 2006 إنشاء أربعة فروع جهوية متخصصة في التوزيع تغطي كافة التراب الوطني، وهي: (SDA) للجزائر العاصمة، (SPC) للوسط، (SPE) للشرق، و (SPO) للغرب. التوسع المعرفي والمؤسساتي (2007): استكمالاً لبناء صرح المجمع، تم ترقية معهد التكوين في الكهرباء والغاز (IFEG) ليصبح فرعاً قائماً بذاته، مما رفع عدد مؤسسات المجمع إلى 39 كياناً متخصصاً، مما يعكس الضخامة التنظيمية والاحترافية التي وصل إليها المجمع.

الفرع الثاني: مهام وواجبات مجمع سونلغاز

تتحدد الهوية القانونية والمالية لمؤسسة سونلغاز كشركة مساهمة (SPA) تمتلك قاعدة رأسمالية ضخمة تُقدر بـ 150 مليار دينار جزائري، وهي مقسمة هيكلياً إلى 150 ألف سهم، حيث تبلغ القيمة الاسمية للسهم الواحد مليون دينار جزائري¹، وتستند المؤسسة في ممارسة نشاطها إلى أحكام المرسوم الرئاسي رقم 02-195

¹ القانون الأساسي لسونلغاز ودفتر الشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات، المديرية العامة "قسم الاتصال"، سونلغاز،

المنظم للقانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، والذي حدد جملة من الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها¹، وهي كالتالي:

إدارة سلسلة قيمة الكهرباء: التكفل بعمليات إنتاج الطاقة الكهربائية، وضمان فاعلية شبكات النقل والتوزيع، وصولاً إلى مرحلة التسويق التجاري النهائي.

تأمين الإمدادات الغازية: العمل على نقل الغاز الطبيعي لتلبية كافة احتياجات ومتطلبات السوق الوطنية بمختلف قطاعاتها.

تطوير شبكات التوزيع: الإشراف على توزيع الغاز عبر نظام القنوات والأنابيب في الداخل والخارج، مع تعزيز آليات تسويقه دولياً.

الارتقاء بالخدمات الطاقوية: الالتزام بابتكار وتقديم حزمة متكاملة من الخدمات الطاقوية المتطورة بكافة أنواعها.

الاستشراف وتأمين الموارد: إجراء الدراسات التقنية والاقتصادية المعمقة لكل أنماط ومصادر الطاقة، والعمل على ترقيتها وتطوير سبل استغلالها.

التنوع الاستثماري والصناعي: العمل على تطوير كافة الأنشطة ذات الصلة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يحقق قيمة مضافة للمؤسسة، بما في ذلك الانخراط في سلسلة القيمة للمحروقات من خلال البحث، الاستكشاف، الإنتاج، والتوزيع.

الفرع الثالث: النصوص التي تسيّر هذه النشاطات

نذكر جملة من القوانين والمراسيم التي تسيّر نشاطات مؤسسة سونلغاز، منذ بداية مخططات الهيكلية التنظيمية:

✓ القانون رقم 85-07 المؤرخ في 06 أوت 1985 والخاص بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذلك

توزيع الغاز الطبيعي إلى غاية سنة 2002.²

✓ القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

¹ القانون الاساسي لسونلغاز ودفتر الشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات، المديرية العامة "قسم الاتصال"، سونلغاز، ص ص 5-6.

² SaléhabelloutSekhri, processus de restructuration de Sonelgaz, ECHO Sonelgaz, numéro spécial, juillet 2009, P.4., P.5

✓ المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ."

✓ المرسوم التنفيذي رقم 02-194 المؤرخ في 28 ماي 2002 المتضمن دفتر الشروط المتعلقة بشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات.

✓ بموجب القانون رقم 02-01 الذي فتح مجال المنافسة في مجال الكهرباء والغاز وبالرغم من رفع الاحتكار تبقى شركة سونلغاز الموزع الوحيد في السوق للطاقة الكهربائية والغازية إلى يومنا هذا.¹

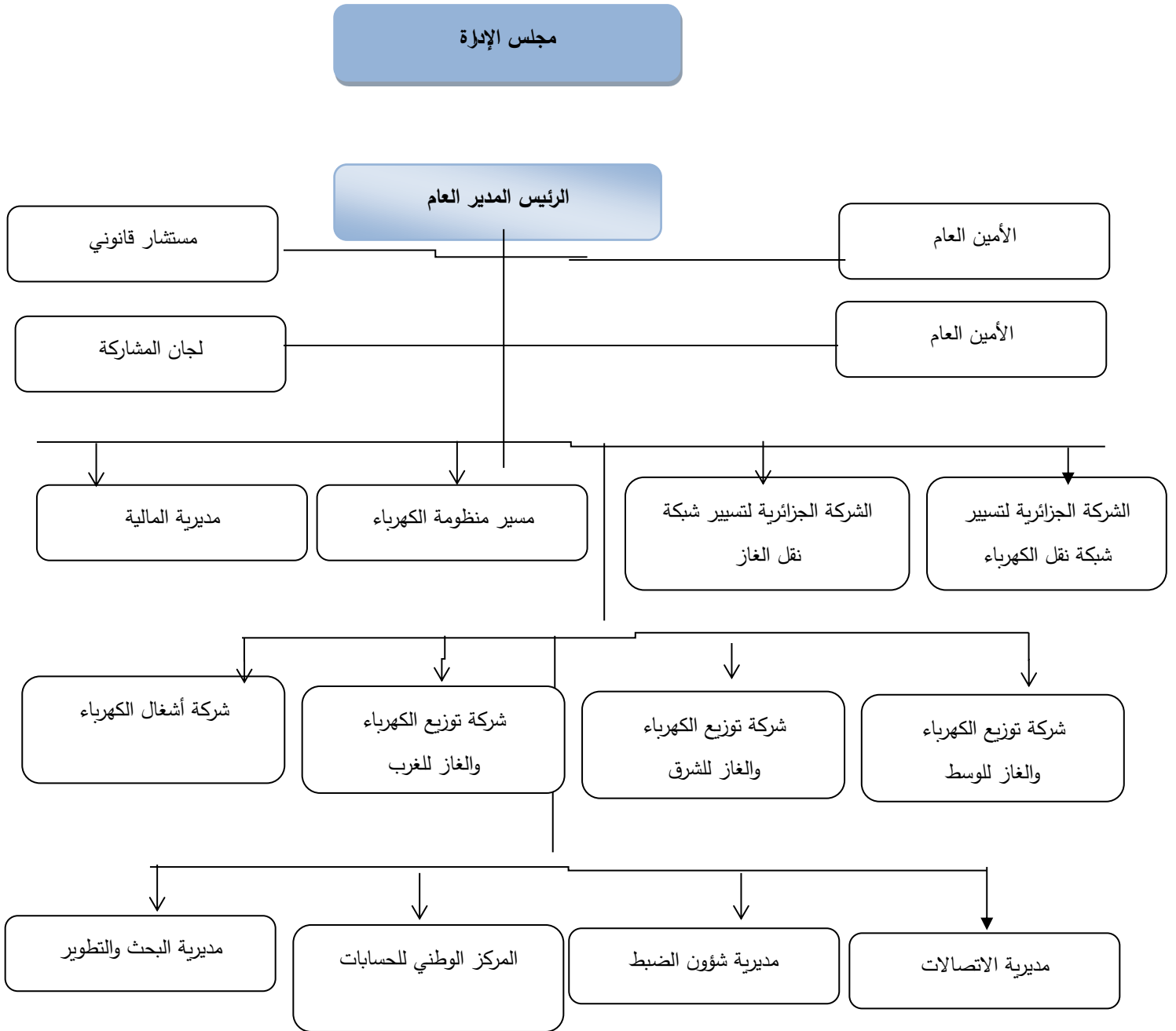
الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

يُعدّ الهيكل التنظيمي (أو ما يُعرف بالخريطة التنظيمية) بمثابة العمود الفقري الذي يضبط حركة التفاعلات الإدارية داخل المؤسسة²، فهو ليس مجرد رسم توضيحي، بل هو الإطار المرجعي الذي يحدد بدقة سبل توزيع الوظائف وتخصيص المهام والمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية. وتتجلى أهمية هذا البناء الهيكلي في كونه يقدم "توصيفاً ساكناً" لمستويات الإشراف الإداري، ويوضح مسارات وقنوات الاتصال الرسمية التي تربط قمة الهرم بقاعدته. وبناءً عليه، فإن استيعاب الديناميكية التنظيمية لمجمع سونلغاز يقتضي منا استعراض هندسته الهيكلية كما هو موضح في الشكل أدناه:

¹SaléhabelloutSekhri, ibid, p.5

²فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص.251

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمجمع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز



المصدر: المؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز البلدية

علاوة على المديريات العملياتية (les Directions opérationnelles) سألقة الذكر، فإن مجمع سونلغاز يركز على بنية إنتاجية ضخمة تتمثل في مجموعة من الوحدات المسؤولة عن محطات توليد الطاقة الكهربائية. وتتجلى هذه القوة الإنتاجية في أربع شركات كبرى هي¹: شركة كهرباء ترقية، وشركة كهرباء كودية الدراوش، بالإضافة إلى محطتي البرواقية وسكيدة.

وفي إطار تعزيز قدراته الفنية والهندسية، يضم المجمع حزمة من الفروع المتخصصة التي تضطلع بمهام الأشغال والتركيبات الكهربائية وإنجاز البنى التحتية الأساسية. كما تمتد أنشطة هذه الوحدات لتشمل عدة شركات نذكرها:

- ✓ شركة الأشغال والتركيب الكهربائي.
- ✓ شركة إنجاز المنشآت الأساسية.
- ✓ شركة التركيب الصناعي.
- ✓ شركة هندسة الكهرباء والغاز.
- ✓ شركة صيانة التجهيزات الصناعية.
- ✓ شركة صيانة وخدمات السيارات
- ✓ شركة خدمات المحولات الكهربائية.
- ✓ شركة المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي.
- ✓ شركة الوقاية والعمل الأمني.
- ✓ شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية.

أما على صعيد الدعم الاستراتيجي والوظائف المساندة، فإن سونلغاز تتبنى منظومة متكاملة تهدف إلى استدامة النشاط وتطوير الكفاءات. ويبرز في هذا الإطار "مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز" كرافد للابتكار، و"معهد التكوين في الكهرباء والغاز" (IFEG) المسؤول عن صقل مهارات المورد البشري. كما يولي المجمع أهمية بالغة للبعد الاجتماعي والصحي عبر صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية وشركة طب العمل المخصصة لعمال القطاع. ومن الناحية التكنولوجية والعقارية، يعتمد المجمع على "الجزائر إنفورماسيون

¹ المرجع السابق، ص. 18

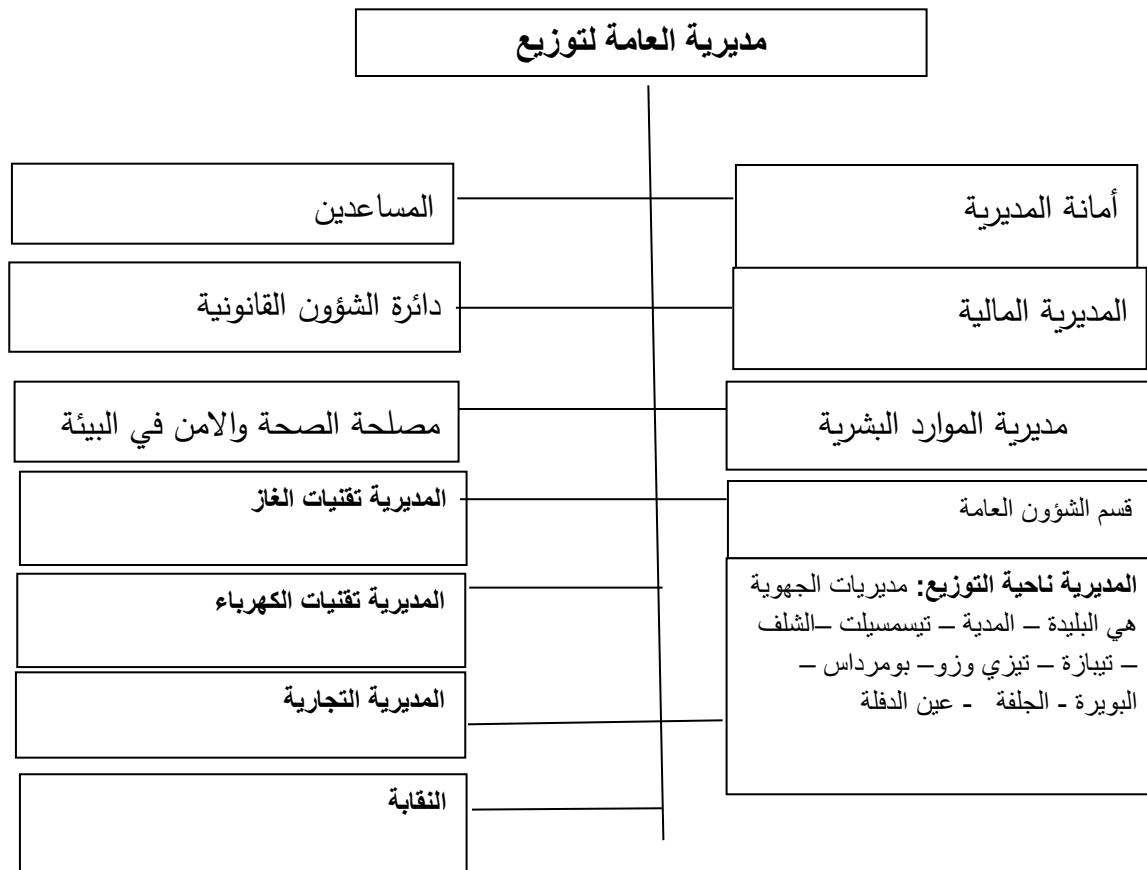
تكنولوجي" لتطوير النظم المعلوماتية، وشركة الأملاك العقارية، وصولاً إلى وحدات تكميلية مثل نزل المزارعين وشركة روية للإضاءة.

المطلب الثاني: تقديم المديرية العامة للتوزيع الكهرباء والغاز - الوسط (البلدية)

قام اهتمامنا على فرع توزيع للشركة الجزائرية لكهرباء والغاز الوسط SDC المتواجدة بولاية البلدية تحديدا "بجي محمد بوضياف" ومنه ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى عرض بسيط الى تنظيم المديرية العامة للتوزيع للشركة، ومن ثم اعطاء نظرة شاملة على مديرية الموارد البشرية للفرع التي تتحمل مسؤولية كبيرة ودورا هاما في توفير الموارد البشرية اللازمة واستثماره للشركة.

سيتم توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة الكهرباء والغاز للتوزيع الوسط SDC من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لمديرية العامة للتوزيع الكهر والغاز بعد إعادة الهيكلة



المصدر: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز البلدية

تتحدد الأمورية الأساسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) ضمن سلسلة القيمة الطاقوية لمجمع سونلغاز في مجموعة من المحاور الاستراتيجية التي تهدف إلى ضمان الكفاءة التشغيلية، وتتمثل أبرز مهامها فيما يلي:

- الاستغلال الفني للمنظومة الطاقوية: ضمان استمرارية تدفق الطاقة من خلال الصيانة الدورية والتشغيل الأمثل لشبكات التوزيع.

- التوسع الهيكلي للشبكات: الإشراف على المشاريع التطويرية لشبكات الكهرباء والغاز بما يضمن استيعاب طلبات الربط الجديدة ومواكبة النمو العمراني والاقتصادي.

- الإدارة التجارية والتسويقية: تسيير عمليات بيع وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية لمختلف فئات المشتركين.

- ترقية معايير الجودة والأمان: الالتزام بتوفير شروط سلامة مهنية وبيئية عالية، مع الحرص على تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة وبتكلفة اقتصادية تنافسية.

الاستدامة البيئية: الموازنة بين متطلبات الخدمة العمومية وضرورة حماية المحيط الحيوي.

أولاً: التغطية الإقليمية والمديريات الجهوية

كما يمتد النطاق العملياتي لفرع توزيع الوسط ليغطي عشر مديريات جهوية استراتيجية في قلب التراب الوطني، مما يمنحها ثقلًا جغرافيًا واقتصاديًا كبيراً. وتتوزع هذه المديريات على ولايات: البليدة، البويرة، تيزي وزو، بومرداس، المدية، الجلفة، عين الدفلة، تيبازة، تيسمسيلت، والشلف.

ثانياً: التحول التنظيمي والمؤشرات التقنية

تأسست مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) في جانفي من عام 2006 كأحد مخرجات القرار رقم 474 الصادر عن الإدارة العامة في 16 ماي 2005، والمندرج ضمن استراتيجية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز. وعلى الصعيد الفني، تدير المؤسسة أصولاً شبكية ضخمة تعكس قدرتها الاستيعابية، حيث:

- تمتلك شبكة كهربائية تمتد على طول 54,394 كلم، موزعة بين الجهدين المنخفض والمتوسط

.(BT.MT)

-تدير منظومة غازية بطول 7,102 كلم، تغطي الضغطين المتوسط والمنخفض (MP. BP). كما تنعكس هذه الضخامة الفنية على العدد الضخم من الزبائن الذي تديره المؤسسة، حيث تتولى تسيير احتياجات 1,290,058 مشتركاً في خدمة الكهرباء، وحوالي 389,410 مشتركاً في قطاع الغاز.

ثالثاً: الأهداف الاستثمارية وتنمية الرأسمال البشري

تسعى سونلغاز توزيع الوسط عبر برامجها الاستثمارية الطموحة إلى تحقيق غايتين محوريّتين:

* **عصرنة البنية التحتية:** تلبية الطلب المتزايد عبر توسعة الشبكات، ويبرز هنا مشروع "مركز التحكم الوطني" (BCC) كركيزة مهيكلية لرقمنة إدارة الشبكات والارتقاء بنوعية الخدمة.

* **تطوير الأداء الوظيفي:** تدرك المؤسسة أن تحقيق هذه التحولات التكنولوجية مرهون بكفاءة موردها البشري؛ لذا تضع قسم الموارد البشرية في قلب اهتماماتها الاستراتيجية، باعتباره المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: مديرية الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الوسط بالبلدية

الفرع الأول: المأموريات والمهام الوظيفية لمديرية الموارد البشرية لمديرية سونلغاز بالبلدية

تضطلع مديرية الموارد البشرية بحزمة من المهام الحيوية التي تهدف إلى هيكلة القوى العاملة وتطوير قدراتها التنافسية، ونلخص هذه المهام في النقاط التحليلية التالية:

الهندسة الوظيفية والتنسيق المركزي: تولي مسؤولية الربط الهيكلي والتوزيع النوعي لمختلف الرتب والوظائف بين فئات المستخدمين على المستوى المركزي، بما يضمن انسجام الأدوار مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

الحوكمة المركزية للموارد البشرية: ضمان التسيير الإداري المتكامل للموارد البشرية على الصعيد المركزي، بما يكفل وحدة المعايير في التعامل مع المسائل المهنية والوظيفية.

التخطيط الاستراتيجي وصناعة السياسات: إعداد وصياغة المشاريع والسياسات العمالية والمخططات التكوينية التي تستهدف تطوير مختلف القطاعات، مع التزام المديرية بإخطار وإعلام القيادات الإدارية (المسيّرين) بكافة المستجدات فور نيل الموافقة والاعتماد من الإدارة العامة.

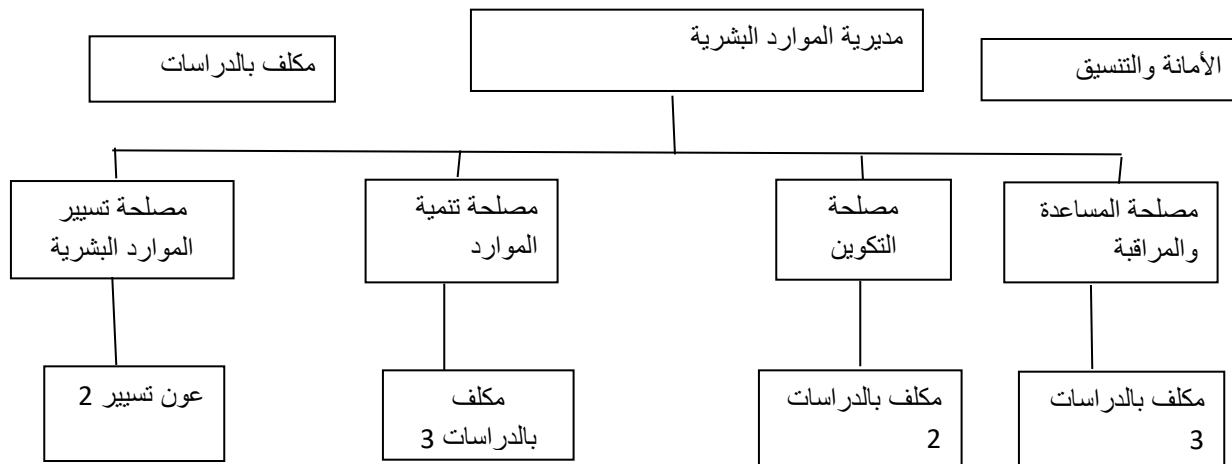
الرقابة التنظيمية وتقييم الأداء: ممارسة الرقابة الدورية على مدى إنفاذ السياسات والأنظمة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، مع إخضاع هذه الأنظمة لعمليات تقييم مستمرة لقياس مدى نجاعتها وفعاليتها في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

الدعم الاستشاري والخبرة الفنية: توفير الإسناد المعرفي والاستشاري للمساعدين والمستشارين التقنيين في شأن آليات تطبيق نظم تسيير الموارد البشرية، وتوجيه هذه الخبرة لخدمة مسيري المصالح وموظفي الإدارة على حد سواء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

سنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ومهام مصالحها المختلفة.

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: : Décision d'organisation de la direction générale distribution centre.

الفرع الثاني: مهام مديرية الموارد البشرية لمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز البلدية

تتمحور الأنشطة الجوهرية لمديرية الموارد البشرية داخل مجمع سونلغاز حول ركيزتي المتابعة التنظيمية والتكوين المستمر؛ حيث تسعى هذه المديرية إلى مواءمة الكفاءات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن رصد وتلخيص أدوارها الوظيفية من خلال المصالح التقنية التابعة لها كما يلي:

مصلحة المساعدة والمراقبة:

تُعد هذه المصلحة بمثابة الجهاز الرقابي والناظم للأطر القانونية داخل المديرية، وتتلخص مهامها في:

-صياغة الأطر التشريعية: تتولى مسؤولية إرساء القواعد المنظمة للموارد البشرية وتعميمها على كافة الوحدات الجهوية المنضوية تحت لواء المجمع.

-الإشراف والامتثال: متابعة مدى التزام الوحدات الجهوية بتنفيذ النصوص القانونية لضمان وحدة المعايير الإدارية.

-الحوكمة التنظيمية: وضع آليات الرقابة والتنفيذ لضمان التطبيق السليم للنظم الإدارية على مستوى فرع التوزيع للوسط.

-الرقابة والتقييم: معالجة ملفات الرقابة الشرعية وإجراء عمليات تتبع دورية لكافة أعمال التسيير الوظيفي.

-إدارة المناخ التنظيمي: معالجة التدفقات المعلوماتية الاستباقية الهادفة إلى الحد من النزاعات المهنية، سواء كانت فردية أو جماعية.

-التحليل المالي: تولي مهام التخطيط المالي من خلال تحديد الميزانيات التشغيلية وتحليل انحرافاتهما.
مصلحة التكوين:

تضطلع هذه المصلحة بالدور الاستثماري في رأس المال البشري من خلال:

-تشخيص الاحتياجات: تقديم الإسناد الفني للمسيرين في رصد الفجوات المهارية وتحديد المتطلبات التدريبية بدقة.

-التقنين المعرفي: إعداد الدراسات المتخصصة التي تهدف إلى وضع معايير علمية لعمليات التدريب والتكوين.

-التنسيق الاستراتيجي: دعم المخططات التكوينية وعمليات التوظيف النوعي بالتنسيق مع سلطة اتخاذ القرار (مجلس الإدارة).

-الربط الإنتاجي: الإشراف المباشر على تنفيذ الخطط التدريبية وقياس مدى انعكاسها على معدلات الإنتاجية الفردية للعامل.

-إدارة سجلات التنمية: تقييم المخرجات التدريبية على مستوى الوحدات، وإدارة المسارات التنموية للأفراد عبر سجلات تتبع دورية لنتائج التعلم.

-المواءمة الوظيفية: تنظيم وتحديث المنظومة التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات المتغيرة لبيئة العمل.

-الحوصلة المالية اللامركزية: توحيد الميزانيات التكوينية وإعداد التقارير الختامية لوظائف المورد البشري في الهياكل اللامركزية.

تولي مؤسسة سونلغاز أولوية قصوى لعمليات التكوين والاستثمار في رأسمالها الفكري، وهو ما تجسد في إنشاء صروح تدريبية متخصصة تتمثل في ثلاث مدارس محورية:

1-مدرسة بن عكنون: تركز على الارتقاء بمهارات العلاقات الإنسانية، التكوين المتقدم في إحصاء التسيير، تقنيات الإعلام الآلي، والتمكين اللغوي (اللغة العربية). كما تختص بتأهيل الكوادر المعنية بتسيير المشتركين، وإعداد الإطارات المالية والمحاسبية وتقنيي التسيير.

2-مدرسة البلدية: تضطلع بمهام التكوين التقني والعملي لصالح المجمع والهيئات الوطنية والدولية، خاصة في مجالات دراسات الإنجاز، الاستغلال الفني، إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية، وتوزيع الغاز.

3-مدرسة عين ميلة: تتركز مأمورياتها في دراسات الإنجاز والاستغلال، إنتاج وتوزيع الطاقة بمختلف أنواعها، أمن الأشخاص والمنشآت، تقنيات الإنارة العمومية الرقمية، وتطوير مهارات التواصل الإنساني.

مصلحة تنمية الموارد البشرية:

-الرقابة الإحصائية: إدارة قواعد البيانات العمالية وبناء أدوات التحكم الدورية لمتابعة تطور القوى العاملة.
-الدعم الاستشاري للمسيرين: تزويد القيادات الإدارية بالتحاليل الدقيقة والمعلومات الأساسية لترشيد قرارات تسيير المورد البشري.

-تصميم برامج التطوير: إعداد المحركات التنموية للمصلحة عبر تحضير أدوات التنافسية ومعايير تقييم أداء الموظفين.

-القياس المعياري: إدارة النظم الوظيفية وفق قواعد قياس الحصص التي تقرها المؤسسة.
-إدارة المسار المهني: تعزيز خطط التطور الوظيفي على مستوى اللامركزية، وتسهيل إجراءات الترقية مع ضمان جودة تنسيق عمليات تقويم النتائج.

مصلحة التسيير الموارد البشرية

السلامة والدورة الوظيفية: ضمان أمن العمال في كافة الوحدات والمقاطعات، وتسيير الإجراءات الإدارية المرتبطة بدورة حياة الموظف (من التوظيف إلى التقاعد).

الرعاية الصحية الاستعجالية: تنسيق الروابط مع المراكز الطبية التابعة للمؤسسة لضمان توفر خدمات الإسعاف والرعاية اللازمة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يهدف هذا المبحث إلى نقل الدراسة من إطارها التنظيري إلى حيز التحقق الأمبريقي، وذلك عبر استعراض وتقنين معطيات الأداة البحثية "الاستبيان". حيث سنسعى هنا إلى تبيان الملامح المنهجية لتصميم الأداة، وآليات توزيعها على الوحدات الإحصائية المستهدفة، مع إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لضمان صلاحيتها العلمية، وصولاً إلى تحديد النماذج والأساليب الإحصائية الكفيلة باستنتاج البيانات والإجابة عن تساؤلات الأطروحة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يستوجب الضبط المنهجي للدراسة تحديد المسارات التي سلكها الباحث في تجميع المادة العلمية، وهو ما يتطلب حصر المصادر والوسائل المعتمدة في رصد البيانات، وتوصيف العينة البشرية التي خضعت للقياس.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة، العينة، وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة: يتمثل الوعاء البشري والمكاني لهذه الدراسة في مجمع "سونلغاز"، وتحديداً في المديرية العامة وعدد من الوكالات التجارية التابعة لها بولاية البليدة. وقد تم التركيز في اختيارنا على فئة الكوادر القيادية من إطارات، ورؤساء مصالح، ومتصرفين إداريين، نظراً لامتلاكهم الدراية الكافية بآليات التدريب والتنمية المتبعة. وينبع اختيار هذا الصرح الاقتصادي من كونه يمثل البيئة الأنسب التي تتجلى فيها ظاهرة الدراسة وتتطابق مع أهدافها.

وإجرائياً، يمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه ذلك الحيز الإنساني والمكاني الذي يضم كافة الأفراد المشكلين لموضوع البحث، والذين يعايشون الظاهرة أو المشكلة محل الاستقصاء، حيث يسعى الباحث من خلالهم إلى استخلاص البيانات والمعلومات التي تتيح له في نهاية المطاف تعميم النتائج على الكل الإحصائي.¹

ثانياً: عينة الدراسة تُعرف العينة بأنها ذلك الجزء المستقطع من المجتمع الأصلي، والتي يجب أن تحمل في طياتها كافة الخصائص والسمات الجوهرية لهذا المجتمع، بحيث تضمن عملية التمثيل الصحيح والموضوعي لكافة مفرداته.²

¹ - دببولدبفانداليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997، ص 361.

² مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص:64.

وفي إطار دراستنا الميدانية، استهدفنا في البداية مجتمعاً كلياً من موظفي وكوادر مؤسسة سونلغاز تم حصره عبر أسلوب "المسح الشامل" لقائمة العمال المتاحة، والذين بلغ عددهم 254 عاملاً. وبعد توزيع أداة الاستبيان ومتابعة عملية الاسترداد، استقر العدد النهائي للعينات الصالحة للتحليل الإحصائي عند 200 عينة، وهي العينات التي تجاوب أصحابها بفعالية مع بنود الاستبيان، مما يمنح الدراسة نسبة استجابة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج.

ثالثاً: مناهج الدراسة:

تتنوع المقاربات المنهجية المتبعة في البحث العلمي تبعاً لطبيعة الإشكالية المطروحة ونوعية المتغيرات المدروسة؛ إذ يفرض الميدان البحثي على الباحث انتقاء الأدوات الكفيلة باستقصاء الحقائق والوصول إلى استنتاجات موضوعية. وفي سياق أطروحتنا، تم الاعتماد على التوليفة المنهجية التالية:

منهج دراسة حالة (Case Study Method): يُعد هذا المنهج أحد المسارات العلمية التي تهدف إلى الكشف عن الحقائق والظواهر التنظيمية من خلال تطبيق منظومة من القواعد العامة والإجرائية التي تعنى بتجميع البيانات الرقمية والوصفية، ثم تحليلها بمنطق استنتاجي يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة حول الوحدة محل الدراسة¹.

المنهج الوصفي (Descriptive Method): تستند المقاربة الوصفية إلى تقديم تشخيص دقيق ومفصل للظاهرة محل الدراسة، حيث تبدأ أولى خطوات البحث برصد الأبعاد الجوهرية للمشكلة وجمع المعلومات المفصلة حولها. ويرتكز هذا المنهج على دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي، مع التعبير عن خصائصها تعبيراً "كيفياً" يبرز سماتها، أو "كمياً" من خلال مؤشرات رقمية تصف حجم وتفاعل المتغيرات بدقة متناهية².

لقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكونه الأنسب للإحاطة بدور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي (أو نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية)؛ فمن الناحية النظرية، أتاح لنا هذا المنهج تبويب وتصنيف الأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع وفق أطر منهجية سليمة. أما في الجانب الميداني والتطبيقي، فقد مكّننا من عرض البيانات المستقاة من مؤسسة "سونلغاز"، ومن ثم مناقشتها وتحليلها إحصائياً لاختبار مدى صدق الفرضيات المصاغة سلفاً.

¹ - عصام حسن الديلمي، البحث العلمي أسسه ومناهجه، عمان، دار الرضوان، 2014، ص 147.

² - دبوبولدبفانداليت، مرجع سبق ذكره، ص 362.

المنهج الإحصائي (Statistical Method): يُمثل المنهج الإحصائي الأداة العلمية التي توظف النماذج الرياضية والعمليات الحسابية في تنظيم وتصنيف البيانات الرقمية الناتجة عن أداة الدراسة. ويهدف الباحث من خلال هذا المنهج إلى وصف البيانات وتحليلها، ثم الانتقال إلى مرحلة التفسير الاستدلالي، وذلك بغية الوصول إلى الغايات المنشودة وتحويل المعطيات الخام إلى نتائج علمية قابلة للتعميم والفهم الاقتصادي.¹

حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **أولاً: المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة في المديرية العامة للشركة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط المتواجدة بولاية البليدة بالإضافة إلى مجموعة من الوكالات التجارية موزع في مختلف الدوائر بولاية البليدة.

- **ثانياً: المجال الزمني:** كانت هذه الفترة كما يلي:

❖ في نهاية شهر مارس 2024 انطلقت الدراسة الميدانية في المديرية العامة للشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الوسط للنقل بولاية البليدة وكالاتها التجارية التي دامت شهرين ونصف.

- **المجال البشري:** تمثل المجال البشري مجموعة من موظفين في شركة سونلغاز الموزعة بين المديرية العامة وبعض الوكالات التجارية بولاية البليدة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تستلزم المتطلبات المنهجية لإعداد أي دراسة أكاديمية استقاء المعطيات والبيانات المحيطة بموضوع الدراسة من مصادرها الميدانية لضمان دقة النتائج. وفي سبيل الإحاطة بالأبعاد التطبيقية لنظام التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة "سونلغاز"، تم الاعتماد على حزمة من الأدوات البحثية، يتصدرها الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات:

1. أداة الاستبيان (The Questionnaire): تُعد الاستبانة أداة سوسيومترية وإحصائية محورية في البحوث الاقتصادية والاجتماعية، وهي عبارة عن وثيقة تقنية تتضمن سلسلة من الأسئلة والعبارات المصممة بدقة

¹ - عبد الرحمن العزاوي، أصول البحث العلمي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2015، ص 26.

لاستطلاع آراء المبحوثين أو رصد خصائص ظاهرة معينة مرتبطة بالنشاط المؤسسي. ومن خلال معالجة الاستجابات المحصلة، يتم استخراج المؤشرات الإحصائية التي تشكل حجر الزاوية في التحليل الكمي للدراسة.¹ ولضمان الموثوقية العلمية في الجانب الميداني، حرصنا على بناء استبيان متكامل يراعي الأطر النظرية وما خلصت إليه الدراسات السابقة، مع تبسيط الصياغة اللغوية للعبارة لضمان استيعابها من قبل أفراد العينة وتحقيق أقصى درجات الموضوعية في الرد. وقد اشتملت أداة الدراسة في صيغتها النهائية على (69) عبارة (بناءً على تفصيل الأبعاد)، موزعة على هيكلين أساسيين:

الجزء الأول: السمات السوسيو-مهنية (Characteristics Socio-professional): خُصص هذا الجزء

لرصد المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الأكاديمي أو المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)، وذلك بهدف فهم أثر هذه الخصائص على إدراكات المبحوثين. **الجزء الثاني: محاور الدراسة والمتغيرات البحثية:** تمت هيكلة هذا الجزء ليعكس النموذج التحليلي للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين يمثلان متغيرات الأطروحة:

أولاً: المتغير المستقل (أبعاد العملية التدريبية): يتناول هذا المحور قياس فاعلية نظام التدريب عبر

(30) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد تمثل الدورة التدريبية المتكاملة:

1. بُعد تحديد الاحتياجات التدريبية: وضم (07) عبارات ركزت على آليات رصد الفجوات مهارية.
2. بُعد تصميم البرامج التدريبية: وضم (08) عبارات تناولت هندسة المحتوى التدريبي وأهدافه.
3. بُعد تنفيذ البرامج التدريبية: واحتوى على (07) عبارات لاستقصاء الجوانب التطبيقية للتدريب.
4. بُعد تقييم فاعلية التدريب: وضم (08) عبارات لقياس العائد من الاستثمار في التكوين.

ثانياً: المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية): خُصص هذا المحور لقياس مستوى التطور في الرأسمال

البشري من خلال (39) عبارة، توزعت على خمسة أبعاد استراتيجية:

1. الإبداع كخيار استراتيجي للتنمية: (07 عبارات) لقياس مدى تحفيز المؤسسة للمبادرات الابتكارية.
2. التطوير التنظيمي والمهني: (07 عبارات) لاستقصاء سياسات الارتقاء بمستوى الكفاءات.
3. التعلم التنظيمي: (05 عبارات) لرصد قدرة المؤسسة على اكتساب ونشر المعرفة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007، ص: 22.

4. أثر التدريب في تعزيز القدرات البشرية: (11 عبارة) لقياس الانعكاس المباشر للعملية التدريبية على المهارات.

5. معوقات تنفيذ البرامج التنموية: (09 عبارات) لتشخيص الصعوبات التي تحول دون التحسين المستمر لقدرات المورد البشري.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية

في سبيل إرساء دعائم منهجية متينة للدراسة التطبيقية، يتناول هذا المطلب المسار الإجرائي الذي سلكناه في إعداد وتطوير أداة القياس (الاستبانة) الموجهة لعينة البحث. كما نسلط الضوء على المنظومة الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات الخام وتحويلها إلى مؤشرات علمية قابلة للتفسير والتحليل.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

تم بناء القائمة الاستقصائية وفقاً لمعايير الصياغة المنهجية الحديثة، حيث ارتكزت عملية التصميم على تحقيق "الوضوح المفاهيمي" عبر انتقاء مفردات وعبارات بسيطة ومباشرة. ويهدف هذا التوجه إلى تذليل العقبات الإدراكية أمام المستجوبين، مما يضمن دقة الفهم وبالتالي الحصول على استجابات موضوعية تعزز من موثوقية النتائج النهائية وتحد من "تحيز الاستجابة".

وعلاوة على ذلك، حرصنا على مراعاة "اقتصادية الجهد" من خلال تقنين طول القائمة الاستقصائية وتجنب الإطالة غير المبررة، تقديراً لخصوصية عينة الدراسة المكونة من موظفي وإطارات مؤسسة سونلغاز، ولضمان معدلات استجابة مرتفعة.

وقد تم تصدير الاستبيان بتمهيد منهجي (Prologue) يوضح طبيعة الأطروحة باعتبارها متطلباً أساسياً لنيل شهادة الدكتوراه. كما تضمن هذا التمهيد "بروتوكول السرية والأمانة العلمية"، حيث تم طمأنة المبحوثين بأن كافة المعطيات الفردية ستُعالج في إطار من السرية التامة ولن تُستخدم إلا في أغراض البحث الأكاديمي الصرف، مما يساهم في بناء جسر من الثقة مع العينة ويدفعهم لتقديم إجابات صادقة. أما من الناحية التقنية للقياس، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) في صياغة محاور الاستبيان، لكونه الأداة الأكثر كفاءة في قياس الاتجاهات والآراء وتجزئتها كمياً. وقد توزعت أوزان المقياس وفق التدرج التالي:

الجدول رقم 9: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبة.

لضمان الشمولية في استقصاء أبعاد الظاهرة المدروسة، تمت هيكلة أداة الدراسة (الاستبيان) لتشمل قسمين جوهريين، يهدف كل منهما إلى استخلاص بيانات محددة تخدم أغراض التحليل الكمي والكيفي:

الجزء الأول: السمات السوسيو-مهنية والديموغرافية: خُصص هذا الجزء لرصد الخصائص النوعية لأفراد عينة الدراسة، والتي تُعد متغيرات وسيطة هامة لفهم تباين الآراء. وقد شملت هذه الخصائص أربعة أبعاد أساسية هي: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الأكاديمي أو المؤهل العلمي، والخبرة المهنية المتراكمة). تكمن أهمية هذا الجزء في قدرته على توفير قاعدة بيانات تتيح إجراء المقارنات الإحصائية بناءً على الاختلافات الفردية للمبحوثين.

الجزء الثاني: البناء الهيكلي للمتغيرات (Structural Model): يُمثل هذا الجزء النواة الصلبة للأداة البحثية، حيث يشتمل على المحاور الرئيسية التي تعكس النموذج التحليلي للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين استراتيجيين:

1. المحور الأول (المتغير المستقل - نظام التدريب): يهدف إلى تشخيص وقياس كفاءة العمليات التدريبية داخل المؤسسة، حيث تم تفكيكه إجرائياً إلى أربعة أبعاد متسلسلة تعكس دورة حياة التدريب، وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، هندسة وتصميم البرامج التدريبية، آليات تنفيذ البرامج، وصولاً إلى تقييم الفعالية والعائد من التدريب).

2. المحور الثاني (المتغير التابع - تنمية الموارد البشرية): يُركز هذا المحور على قياس أثر التدريب في الارتقاء بالرأس المال البشري وتطوير مهاراته وقدراته بما يخدم الأهداف الكلية للمؤسسة. وقد تم توزيع العبارات والفقرات المكونة للمتغير المستقل بدقة منهجية تضمن قياس كل بعد على حدة، كما هو مفصل في الجداول اللاحقة.

الجدول رقم 10: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	1 - 7	07
2	تصميم البرنامج التدريبي	1 - 8	8
3	تنفيذ البرنامج التدريبي	1 - 7	7
4	تقييم فعالية البرنامج التدريبي	1 - 8	8

المصدر: من إعداد الطالبة

أما فيما يخص المتغير التابع، فقد تم تصميم محاوره لتعكس الاستراتيجيات الجوهرية لتنمية المورد البشري، وفق التوزيع الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 11: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الإبداع كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	1 - 7	07
2	التطوير كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	1 - 7	07
3	التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية	1 - 5	05
4	أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية	1 - 11	11
5	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وقدرات الموارد البشرية	1 - 9	09

المصدر: من إعداد الطالبة

بغية استنتاج البيانات الميدانية وتحويلها من معطيات خام إلى مؤشرات ذات دلالة اقتصادية وإدارية، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26). وقد مرّت عملية المعالجة بمرحلة "التنقية والترميز" (Coding) لكافة الاستمارات المستردة، ثم إخضاعها للتحليل عبر المسارات الإحصائية التالية:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)

تم توظيف هذا النوع من الإحصاء لرسم الملامح العامة لعينة الدراسة وتوصيف المتغيرات الديموغرافية والمهنية. وقد شمل ذلك:

- التكرارات والنسب المئوية: لتبويب البيانات الخام وعرضها في جداول تكرارية سهلة القراءة.
- الأشكال والرسوم البيانية: لتقديم تمثيل بصري دقيق يوضح ثقل كل فئة داخل العينة (خاصة الجنس، السن، والمستوى التعليمي).
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت: (كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لترتيب الفقرات حسب درجة موافقة المبحوثين وتحديد مدى تجانس أو تشتت إجاباتهم.

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستدلالي (Inferential Statistics)

يتجاوز هذا المسار مجرد الوصف إلى محاولة "الاستنتاج" والتعميم، حيث استُخدم لاختبار صحة الفرضيات واستجلاء طبيعة العلاقات بين المتغيرات من خلال:

معاملات الارتباط (Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد التدريب واستراتيجيات التنمية.

تحليل الانحدار (Regression Analysis): لتقدير الأثر التفسيري للمتغير المستقل على المتغير التابع، ومدى مساهمة نظام التدريب في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

ينتقل البحث في هذا المطلب من الحيز المنهجي النظري إلى مرحلة الاستنتاج التحليلي للمادة العلمية المستقاة من الميدان. نهدف من خلال هذا المسار الإجرائي إلى فحص المتغيرات واستخلاص المؤشرات التي تجيب عن إشكالية الدراسة. وسنستهل هذه العملية بالتحقق من "الرصانة العلمية" للأداة البحثية عبر اختبارات الصدق والثبات، وصولاً إلى عرض القراءة الوصفية لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقل والتابع، وهو ما سيفصله المطلب الرابع لاحقاً.

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان

تقتضي متطلبات البحث الأكاديمي الرصين التحقق من "الموثوقية العلمية" للأداة المستخدمة في جمع البيانات؛ إذ لا يمكن الركون إلى النتائج الميدانية ما لم يثبت أن الاستبيان يمتاز بالقدرة على قياس المتغيرات

بشكل مستقر وصادق. وبناءً عليه، سنعمد في هذا المقام إلى فحص درجة الاتساق الداخلي للعبارات التي تشكل هيكل الدراسة، وذلك عبر توظيف معامل الثبات الشهير "ألفا - كرونباخ".

أولاً: حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

يُعد معامل "ألفا - كرونباخ" من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً ومصداقية في تقدير الاتساق الداخلي لأدوات القياس في العلوم الاجتماعية والاقتصادية. يعطي هذا المعامل مؤشراً رقمياً تتراوح قيمته في النطاق الرياضي المحصور بين 0 و 1. ومن الناحية التفسيرية، فإن اقتراب القيمة من الواحد الصحيح يعد برهاناً على تماسك فقرات الاستبيان وقدرتها على إنتاج نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مشابهة. ولتحديد درجة قبول أو رفض الأداة بناءً على هذا المعامل، سنعتمد على المعايير الإحصائية القياسية المتعارف عليها في تفسير النتائج، وهي كالآتي:

- **مؤشر الثبات المتدني (أقل من 0.6):** تظهر القيمة في هذا النطاق ضعفاً جوهرياً في الارتباط بين العبارات، مما يضعف من مصداقية الأداة. وفي هذه الحالة، يلتزم الباحث منهجياً بإعادة هيكلة الاستبيان، سواء عبر تعديل الصياغة اللغوية للفقرات، أو استبعاد العبارات المربكة، أو حذفها نهائياً لضمان سلامة القياس.

- **مؤشر الثبات المقبول (0.6 - 0.7):** تعكس هذه القيمة حداً أدنى من التماسك الداخلي، وهي مرتبة تُصنف في البحوث الميدانية كدرجة "مقبولة" تسمح بالمضي قدماً في عمليات التحليل الإحصائي، خاصة في الدراسات الاستكشافية.

- **مؤشر الثبات المرتفع (0.7 - 0.8):** عندما تستقر قيمة ألفا ضمن هذا المدى، فإنها تمنح الباحث ثقة عالية في أداة الدراسة؛ حيث يُنظر إليها كمؤشر على جودة التصميم واتساق الفقرات بشكل "جيد" جداً.

- **مؤشر الثبات المثالي (أكبر من 0.8):** تمثل هذه القيمة ذروة الاستقرار الإحصائي للأداة؛ فهي تؤكد أن العبارات المختارة تمتاز بانسجام تام وتخدم الغايات الكلية لموضوع الدراسة (نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية) بكفاءة "ممتازة" وموثوقية عالية.

ثانياً: تحليل الاستبيان الموجه للموظفين:

في أعقاب المعالجة الإحصائية الشاملة لردود العينة الميدانية، والتي بلغت في مجملها 200 استمارة صالحة للتحليل، انصب التركيز على فحص "الاتساق البنيوي" للأداة البحثية. وقد تم توظيف معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) كأداة معيارية لتقدير درجة ثبات الأبعاد المكونة لكل من المتغير المستقل،

والمتمثل في نظام التدريب، والمتغير التابع المعني بتنمية الموارد البشرية. وتأتي هذه الخطوة المنهجية لضمان أن العبارات المقترحة تمتلك القدرة على إنتاج نتائج مستقرة وموثوقة، وتبرهن على تجانس الفقرات داخلياً بما يخدم غايات الدراسة. ويوضح الجدول التالي القيم الخاصة بمعاملات الثبات التي تم التوصل إليها لمختلف محاور الاستبانة:

الجدول رقم 12: معامل ثبات الاستبيان الأول "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
69	0.980

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير القراءة التحليلية للمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن الأداة البحثية في صورتها الكلية قد حققت مستوى ثبات مرتفع جداً، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.980) لجميع فقرات الاستبيان الـ (69). وبمقارنة هذه القيمة بالمعايير الإحصائية التي تشترط تجاوز عتبة (0.80) للحكم على جودة الأداة، يتضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة فائقة من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة وقدرتها العالية على إنتاج نتائج مستقرة وموثوقة تخدم أهداف الدراسة الميدانية.

الجدول رقم 13: معامل ثبات المتغير المستقل "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
30	0.947

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

عند إخضاع المتغير المستقل، والمتمثل في "نظام التدريب" بأبعاده الأربعة، لاختبار الثبات، أظهرت النتائج استقراراً إحصائياً كبيراً؛ حيث استقر معامل "ألفا كرونباخ" عند القيمة (0.947) لـ (30) فقرة. وتعكس هذه القيمة القوية مستوى "ممتازاً" من التماسك البنوي بين العبارات المكونة لهذا المحور، مما يبرهن على أن المقاييس المستخدمة لتشخيص واقع التدريب في مؤسسة سونلغاز تمتاز بدقة عالية في القياس وتجانس كبير في استجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 14: معامل ثبات المتغير التابع "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
39	0.976

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما فيما يخص المتغير التابع المتعلق باستراتيجيات "تنمية الموارد البشرية"، فقد كشفت المعالجة الإحصائية لفقراته الـ (39) عن بلوغ معامل الثبات قيمة قدرها (0.976). وتعد هذه النتيجة مؤشراً إحصائياً قوياً يضع هذا المحور ضمن نطاق الثبات "المثالي" (أكبر من 0.80)، وهو ما يعزز من ثقة الباحث في قدرة عبارات المتغير التابع على استقصاء أبعاد التنمية البشرية والتمكين المهني داخل المؤسسة محل الدراسة بصدق وموضوعية تامة.

الفرع الثاني: حساب الاتساق الداخلي "الاستبيان الموجه للموظفين"

يستهدف هذا الإجراء التأكد من أن جميع العبارات المصممة لقياس العملية التدريبية في مؤسسة "سونلغاز" تمتلك ارتباطاً معنوياً ودالاً إحصائياً مع محاورها الفرعية. ويعكس هذا الارتباط مدى "التجانس البنائي" للأداة؛ فكلما كانت قيمة المعامل مرتفعة ودالة عند مستوى (0.01 أو 0.05)، دلّ ذلك على أن العبارة تقيس بدقة الجانب الوظيفي المخصص لها ضمن استراتيجية التدريب.

أولاً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول "التدريب"

الجدول رقم 15: الصدق الداخلي لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.645	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
	**0.694	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية
	**0.488	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لما تحتاجه في الوظيفة
	**0.732	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي وواضح
	**0.695	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة في المؤسسة
	**0.769	يتم إجراء تحليل شامل للوظائف لتحديد المهارات المطلوبة
	**0.681	تراعى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن كافة معاملات الارتباط لفقرات بُعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، بل إنها تجاوزت ذلك لتكون دالة عند مستوى (0.01). ويستدل على ذلك من خلال قيم (Sig.) التي استقرت عند (0.000)، وهي قيم أدنى من مستوى الدلالة المعتمد.

ويلاحظ أن معامل الارتباط الأعلى كان من نصيب العبارة السادسة الخاصة بـ "التحليل الشامل للوظائف" بقيمة (0.769)، مما يعكس الأهمية الجوهرية لهذا الإجراء في بناء تصور دقيق عن المهارات المطلوبة. وبناءً على هذه النتائج، نخلص إلى أن بنود الاستبيان في هذا المحور تمتلك اتساقاً داخلياً مرتفعاً، مما يبرهن على صلاحيتها المنهجية وصدقها في قياس ما وضعت لأجله ضمن البيئة الوظيفية لمؤسسة سونلغاز.

• الصدق الداخلي لفقرات تصميم البرنامج التدريبي

الجدول رقم 16: الصدق الداخلي لفقرات تصميم البرنامج التدريبي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.00	**0.589	يتم إشراك الموظفين في عملية تصميم البرامج التدريبية
	**0.609	تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي
	**0.651	أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومعلنة للجميع منذ البداية
	**0.772	البرنامج التدريبي مصمم لمعالجة الضعف الموجود في أداء العاملين
	**0.538	تصمم البرامج التدريبية تجنباً لوقوع الاختلالات والمشاكل في العمل مستقبلاً
	**0.761	مراكز التدريب ملائمة للبرامج التكوينية أي تقدم دورات تناسب احتياجاتك التدريبية
	**0.678	يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع استراتيجية تنمية الموارد البشرية
	**0.710	تراعى الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تؤكد البيانات الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه أن كافة العبارات المكونة لـ "تصميم البرنامج التدريبي" تمتلك ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بجموع البعد؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.538) كحد أدنى و(0.772) كحد أقصى. وبما أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) جاءت مساوية لـ (0.00)، وهي قيم أدنى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن ذلك يعد برهاناً إحصائياً على التجانس المفاهيمي والصدق البنائي لفقرات هذا المحور.

ويعكس تفوق العبارة الرابعة بقيمة ارتباط (0.772) وعي الباحثين بأن جوهر التصميم التدريبي في مؤسسة سونلغاز يرتكز أساساً على معالجة نقاط الضعف في الأداء. وبناءً على ما تقدم، تثبت صلاحية هذه الفقرات منهجياً لقياس الأبعاد المرتبطة بتصميم البرامج التكوينية بكل موضوعية وموثوقية.

• الصدق الداخلي لفقرات تنفيذ البرنامج التدريبي:

الجدول رقم 17: الصدق الداخلي لفقرات تنفيذ البرنامج التدريبي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.740	تستخدم المؤسسة أساليب تدريبية حديثة
	**0.634	يغلب على البرامج التدريبية الجانب التطبيقي العملي
	**0.786	تعتمد المؤسسة على مدربين ذوو كفاءة عالية
	**0.729	تعتمد المؤسسة على مدربين من داخل وخارج المؤسسة
	**0.755	الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسب للمتدربين
	**0.730	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية
	**0.701	توفر المؤسسة بيئة تدريبية محفزة للتعلم والتطور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير القراءة التحليلية للجدول أعلاه إلى أن كافة معاملات الارتباط لفقرات محور "تنفيذ البرنامج التدريبي" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويُستدل على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) التي كانت جميعها مساوية للصفر (0.000)، وهي قيمة تقل تماماً عن حد الدلالة المعتمد (0.05). ويلاحظ أن معامل الارتباط الأعلى كان من نصيب العبارة الثالثة المتعلقة بـ "كفاءة المدربين" بقيمة ارتباط بلغت (0.786)، مما يعكس الارتباط الوثيق بين كفاءة المكون وجودة العملية التنفيذية في مجمع سونلغاز. وبناءً على هذه المعطيات، نخلص إلى أن بنود الاستبيان في هذا القسم تمتلك صدقاً بنوياً كبيراً واتساقاً داخلياً يمنحها الصلاحية العلمية لقياس ما وضعت لأجله ضمن أهداف الدراسة.

الصدق الداخلي لفقرات تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

الجدول رقم 18: الصدق الداخلي لفقرات تقييم فعالية البرنامج التدريبي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.608	يتم تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة
	**0.744	يتم تقييم المتدربين من خلال الاختبارات
	**0.738	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال متابعة وملاحظة سلوك المتدربين بعد التدريب
	**0.817	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري
	**0.712	يقوم المتدرب تقريراً عند نهاية البرنامج التدريبي حول ما تلقاه واكتسبه في البرنامج التدريبي
	**0.812	تقوم المؤسسة بمعالجة أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأنسي
	**0.818	يتم قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين في عملهم
	**0.611	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية في تحسين البرامج المستقبلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (17) أن كافة معاملات الارتباط لفقرات محور "تقييم فعالية البرنامج التدريبي" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويُستدل على ذلك من خلال القيم الاحتمالية (Sig.) التي سجلت جميعها (0.000)، وهي قيم أدنى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في العلوم الاجتماعية (0.05).

ويُلاحظ من خلال التحليل أن العبارة السابعة المتعلقة بـ "قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي" قد سجلت أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.818)، تليها العبارة الرابعة الخاصة بـ "التقييم الدوري" بقيمة (0.817). تعكس هذه النتائج المرتفعة وعياً إحصائياً وميدانياً بأن الغاية النهائية من التدريب في مؤسسة "سونلغاز" تكمن في تحسين كفاءة الأداء. وبناءً على ما تقدم، نخلص إلى أن بنود الاستبيان في هذا المحور تمتلك اتساقاً داخلياً مرتفعاً وصدقاً بنائياً يؤهلها لتكون أداة قياس دقيقة وصالحة لاستنباط النتائج العلمية للدراسة.

ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني "تنمية الموارد البشرية"

وتتمثل عبارات المحور الثاني تنمية الموارد البشرية الابداع، التطوير والتعلم التنظيمي، ويتم احتساب أيضاً معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى صلاحية محاور الاستبيان.

• الصدق الداخلي لفقرات الإبداع كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

يستعرض الجدول الآتي مصفوفة الارتباط الخاصة بفقرات بُعد الإبداع، والتي توضح مدى التحام كل فقرة بالبناء العام لهذا المتغير:

الجدول رقم 19: الصدق الداخلي لفقرات الإبداع لتنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.784	تعمل المؤسسة على غرس الثقافة الإبداعية في موظفيها
	**0.828	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها
	**0.836	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما
	**0.917	تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية
	**0.929	توفر المؤسسة فرصاً للتعليم من الأخطاء وتشجع على المجازفة المحسوبة
	**0.770	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير المعطيات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (18) إلى أن جميع معاملات الارتباط لفقرات بُعد "الإبداع" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويُستدل على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) التي بلغت (0.000) لكافة الفقرات، وهي قيمة تقل بكثير عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويلاحظ أن قيم الارتباط تراوحت ما بين (0.770) كحد أدنى و(0.929) كحد أقصى، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً. وتبرز العبارة الخامسة المتعلقة بـ "تشجيع المجازفة المحسوبة والتعلم من الأخطاء" كأقوى الفقرات ارتباطاً بالبُعد، مما يؤكد أهمية المناخ النفسي والمؤسسي في عملية التنمية. وبناءً على هذه المؤشرات، يتأكد لنا أن فقرات هذا المحور تمتاز بصدق بنائي عالٍ يؤهلها لقياس ما وضعت لأجله في هذه الدراسة بكل موضوعية.

• الصدق الداخلي لفقرات التطوير كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

يستهدف هذا الإجراء المنهجي التحقق من مدى التحام الفقرات المكونة لبُعد التطوير بالبنية العامة للمتغير التابع. ومن خلال معالجة استجابات أفراد العينة إحصائياً، تم استخراج معاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد القوة التفسيرية لكل عبارة، والنتائج موثقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 20: الصدق الداخلي لفقرات التطوير كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تعمل المؤسسة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	0.893**	0.000
تعمل المؤسسة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم	0.808**	
تعمل المؤسسة على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	0.867**	
تعمل المؤسسة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة	0.906**	
يسعى الموظفون لاكتساب مؤهلات جديدة وتحسين مهاراتهم للحصول على ترقيات في العمل	0.921**	
تعتمد المؤسسة خطط تطوير وظيفي واضحة لكل موظف	0.905**	
ترتبط المؤسسة بين التطوير الوظيفي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	0.922*	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تؤكد البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (19) أن كافة معاملات الارتباط لفقرات بُعد "التطوير كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية" جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) فأقل؛ حيث استقرت القيم الاحتمالية (Sig.) لجميع العبارات عند (0.000). ويُلاحظ من خلال النتائج أن معاملات الارتباط تميزت بقوة عالية جداً، حيث تراوحت ما بين (0.808) و(0.922). وقد سجلت العبارة السابعة المتعلقة بـ "الربط بين التطوير الوظيفي والأهداف الاستراتيجية" أعلى معامل ارتباط، تليها مباشرة رغبة الموظفين في "اكتساب مؤهلات جديدة". تعكس هذه المؤشرات المرتفعة مستوى ممتازاً من الاتساق البنائي، مما يبرهن على أن هذه الفقرات تمتلك القدرة والصدق الكافي لقياس أبعاد التطوير المؤسسي داخل مجمع سونلغاز بكل موضوعية.

• الصدق الداخلي لفقرات التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 21: الصدق الداخلي لفقرات التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.890	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر
	**0.943	تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابه وتعلم كفايات تجنبها في المستقبل
	**0.927	تساعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم
	**0.944	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة
	**0.912	تستثمر المؤسسة في أنظمة إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (20) إلى أن كافة معاملات الارتباط لفقرات بُعد "التعلم التنظيمي" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل على ذلك من خلال قيم (Sig.) التي استقرت عند (0.000) لجميع الفقرات، وهي قيم أدنى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

ويُلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن قوة الارتباط في هذا المحور مرتفعة جداً، حيث تراوحت المعاملات ما بين (0.890) و(0.944). وقد سجلت العبارة الرابعة المتعلقة بـ "تبادل المعرفة بين الأقسام" والعبارة الثانية الخاصة بـ "التعلم من الأخطاء" أعلى قيم ارتباط، مما يبرهن على الاتساق البنائي الشديد لهذه الفقرات وقدرتها العالية على قياس أبعاد التعلم التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بكل صدق وموضوعية.

• الصدق الداخلي لفقرات أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية

الجدول رقم 22: الصدق الداخلي لفقرات أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.834	يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين
	**0.848	يؤدي التدريب إلى تحسين جودة العمل المنجز
	**0.892	يساعد التدريب على تقليل الأخطاء في العمل
	**0.890	يطور التدريب المهارات الشخصية والتواصلية للموظفين
	**0.874	يساهم التدريب في اكتساب مهارات القيادة وإدارة الفريق
	**0.781	يحسن التدريب من الرضا الوظيفي للموظفين
	**0.882	يعزز التدريب الشعور بالانتماء للمؤسسة
	**0.713	يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية
	**0.836	يشجع التدريب على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة
	**0.892	يساهم التدريب في تحسين التواصل والعمل الجماعي
	**0.860	يساعد التدريب الموظفين على تطوير مساهمهم الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تؤكد المؤشرات الرقمية الواردة في الجدول رقم (21) أن كافة فقرات هذا البُعد تمتلك ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً بجموع المحور؛ حيث نجد أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) سجلت (0.000)، وهي قيمة تقل تماماً عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويُلاحظ أن القوة الارتباطية لفقرات هذا المحور مرتفعة جداً، حيث تراوحت المعاملات ما بين (0.713) و (0.892). وقد تصدرت العبارة الخاصة بـ "تقليل الأخطاء في العمل" والعبارة المتعلقة بـ "تحسين التواصل والعمل الجماعي" أعلى معاملات الارتباط، مما يعكس وعياً ميدانياً عميقاً لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالدور التحويلي للتدريب. وبناءً عليه، يثبت لنا الصدق الداخلي لهذا المحور، مما يمنح الأداة الصلاحية العلمية الكاملة لقياس أثر التدريب في تطوير القدرات البشرية ضمن سياق الدراسة.

• الصدق الداخلي لفقرات صعوبات تنفيذ البرامج التدريبية وتطوير قدرات الموارد البشرية

الجدول رقم 23: الصدق الداخلي لفقرات صعوبات تنفيذ البرامج التدريبية وتطوير قدرات الموارد البشرية

العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تعمل المؤسسة على غرس الثقافة الإبداعية في موظفيها	0.784**	0.000
تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	0.828**	
تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما	0.836**	
تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	0.917**	
توفر المؤسسة فرص للتعليم من الأخطاء وتشجع على المجازفة المحسوبة	0.929**	
تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها	0.770**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير القراءة الإحصائية للجدول أعلاه إلى أن كافة معاملات الارتباط لفقرات محور "صعوبات تنفيذ البرامج التدريبية" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) التي سجلت (0.000) لجميع الفقرات، وهي قيمة نقل عن حد الدلالة المعتمد (0.05). ويُظهر هذا المستوى العالي من الارتباط وجود اتساق بنيوي رصين بين الفقرات وموضوع الصعوبات، مما يعكس قدرة الأداة على تشخيص التحديات الميدانية التي تواجهها مؤسسة سونلغاز في مسار تنمية مواردها البشرية. وبناءً عليه، يثبت لنا الصدق الداخلي لهذا المحور، مما يمنح النتائج اللاحقة المترتبة عليه درجة عالية من الموثوقية العلمية.

• الصدق الداخلي لفقرات تطبيق برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 24: الصدق الداخلي لفقرات تطبيق برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية

العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تواجه المؤسسة صعوبات في توفير الموارد المالية الكافية للتدريب	0.602**	0.000
من الصعب قياس العائد من الاستثمار في التدريب بشكل دقيق	0.565**	
يوجد مقاومة من بعض الموظفين للمشاركة في برامج التدريب والتطوير	0.710**	
هناك صعوبة في الموازنة بين متطلبات العمل اليومية وحضور البرامج التدريبية	0.732**	
تواجه المؤسسة تحديات في تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعمل	0.535**	
هناك نقص في المدربين المؤهلين داخل المؤسسة	0.722**	
تواجه المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين المدربين	0.683**	
هناك تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب	0.760**	
تفتقر المؤسسة إلى ثقافة داعمة للتعليم المستمر	0.418**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير البيانات الرقمية الظاهرة في الجدول رقم (23) إلى أن كافة معاملات الارتباط لفقرات بُعد "تحديات التطبيق" قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل على ذلك من خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) التي استقرت عند (0.000) لجميع الفقرات، وهي قيمة أدنى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويُلاحظ من خلال التحليل الإحصائي ما يلي: سجلت العبارة المتعلقة بـ "مواكبة التطورات التكنولوجية" أعلى معامل ارتباط (0.760)، تليها عبارة "الموازنة بين العمل والتدريب" بـ (0.732)، مما يعكس عياً إحصائياً وميدانياً عميقاً بأن هذه التحديات تمثل الجوهر الحقيقي للمعوقات في بيئة عمل سونلغاز.

بالرغم من أن العبارة الأخيرة المتعلقة بـ "الثقافة الداعمة للتعليم" سجلت ارتباطاً أقل نسبياً (0.418)، إلا أنها ظلت دالة إحصائياً، مما يؤكد مساهمتها في البناء الكلي للمحور.

بناءً على هذه المؤشرات، نخلص إلى أن بنود هذا المحور تمتاز بـ اتساق داخلي متين وقوة تمييزية تؤهلها لتكون أداة صادقة لقياس ورصد الصعوبات الميدانية، مما يمنح الباحثة الموثوقية العلمية اللازمة للانتقال إلى مرحلة العرض الوصفي للبيانات.

رابعاً: الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

• الاتساق البنائي لعناصر التدريب:

الجدول رقم 25: الاتساق البنائي لعناصر التدريب

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.899	تحديد الاحتياجات التدريبية
	**0.903	تصميم البرنامج التدريبي
	**0.896	تنفيذ البرنامج التدريبي
	**0.907	تقييم فعالية البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير المعطيات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (24) إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً ودال إحصائياً بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمحور التدريب عند مستوى دلالة (0.01). ويستدل على ذلك من خلال بلوغ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع الأبعاد حد الصفر (0.000)، وهي قيمة تقل بكثير عن عتبة الدلالة المعتمدة (0.05).

ويلاحظ من خلال النتائج أن معاملات الارتباط جاءت مرتفعة جداً ومقاربة، حيث تراوحت ما بين (0.896) و(0.907). ويعكس هذا التقارب التجانس البنائي الفائق للأداة؛ إذ يبرهن على أن كافة العمليات (من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى التقييم) تخدم بكفاءة متساوية قياس واقع العملية التدريبية في المؤسسة محل الدراسة. وبناءً على هذه المؤشرات القوية، نخلص إلى ثبوت الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، مما يجعلها أداة علمية رصينة وموثوقة لاستنباط النتائج النهائية للدراسة.

• الاتساق البنائي لعناصر تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 26: الاتساق البنائي لعناصر تنمية الموارد البشرية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	**0.916	الإبداع كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
	**0.949	التطوير كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
	**0.932	التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
	**0.928	أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية
	**0.602	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تؤكد المعطيات الرقمية الظاهرة في الجدول رقم (25) وجود ارتباط طردي قوي جداً ودال إحصائياً بين كافة الأبعاد المقترحة وبين المحور الكلي لتنمية الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.01). ويُستدل على ذلك من خلال بلوغ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع الأبعاد حد الصفر (0.000)، وهي قيمة تقل تماماً عن حد الدلالة المعتمد (0.05). ومن خلال القراءة المتفحصة للنتائج، نخلص إلى الآتي:

- حققت أبعاد (التطوير، التعلم التنظيمي، أثر التدريب، والإبداع) معاملات ارتباط استثنائية تجاوزت عتبة (0.91)، مما يعكس التجانس البنائي الفائق لهذه العناصر ضمن النموذج التحليلي للدراسة.

- سجل بُعد "التطوير كإستراتيجية للتنمية" أعلى قيمة ارتباط (0.949)، مما يؤكد مركزيته في البناء الهيكلي لمتغير تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

- بالرغم من أن بُعد "صعوبات التنفيذ" سجل معامل ارتباط أقل نسبياً (0.602)، إلا أنه ظل ضمن النطاق القوي والدال إحصائياً، مما يعزز من شمولية الأداة في رصد الجوانب الإيجابية والتحديات الميدانية على حد سواء.

بناءً على هذه المؤشرات القوية، يتأكد لنا ثبوت الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، مما يمنح الأداة الصلاحية العلمية اللازمة لاستنباط نتائج موثوقة وقابلة للتعميم في سياق الدراسة الميدانية.

• الاتساق البنائي ما بين محاور الاستبيان

الجدول رقم 25: الاتساق البنائي لعناصر التدريب والتنمية الموارد البشرية

المحور	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	التدريب	0.517	0.000
المحور الثاني	تنمية الموارد البشرية	0.430	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) أن كافة معاملات الارتباط لمحاور الدراسة قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المحاور (0.000)، وهي قيمة تقل تماماً عن حد الدلالة المعتمد في العلوم الاجتماعية.

ويُستدل من هذه النتائج على وجود تناغم بنيوي واتساق منطقي بين محاور الأداة البحثية، مما يبرهن على أن الاستبيان يمتلك "صدقاً بنائياً" كافياً يجعله أداة علمية متماسكة وصالحة لاستقصاء طبيعة العلاقة بين العملية التدريبية وتنمية الكفاءات البشرية. وبناءً على هذه المؤشرات القوية للصدق والثبات، يمكن الجزم بصلاحية الأداة للانتقال إلى مرحلة عرض ومناقشة النتائج الوصفية والتحليلية للدراسة الميدانية.

• تأكيد صدق الاتساق الداخلي باستخدام "معامل الارتباط بيرسون":

يُوظف معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) كأداة إحصائية معيارية لتقدير درجة الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأداة؛ حيث يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية، شريطة تماثل عدد المشاهدات في كلي المتغيرين. ويهدف الباحث من خلال هذا الإجراء إلى البرهنة على "صلاحية القياس"، أي إثبات أن المقياس يقيس فعلياً الأبعاد والمفاهيم التي صُمم لأجلها.¹

وتتم هذه العملية الإجرائية عبر حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة (أو بُعد) والدرجة الكلية للمحور الذي تندمج فيه. ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة، تم صياغة الفرضيات الصفرية والبدلية على النحو التالي:

فرضية العدم (H_0): لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين المتغيرين، أي أن (r) لا تقع ضمن نطاق الدلالة المعنوي.

¹مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص: 258.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد ارتباط دال إحصائياً بين المتغيرين، أي أن (r) تعبر عن علاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة.

الجدول رقم 28: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

التدريب		تنمية الموارد البشرية	
التدريب	معامل بيرسون	1	0.809**
	قيمة sig	-	0.000
	N	200	200
تنمية الموارد البشرية	معامل بيرسون	0.809**	1
	قيمة sig	0.000	-
	N	200	200
	** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير المعطيات الإحصائية الموثقة في الجدول رقم (27) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وقوية بين المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.809). وهذه القيمة تعتبر مرتفعة جداً ومقتربة من الواحد الصحيح، مما يعكس تماسكاً كبيراً بين المتغيرين. كما سجلت القيمة الاحتمالية (Sig.) مستوى (0.000)، وهي قيمة أدنى تماماً من مستوى الدلالة المعتمد (0.01). وبناءً على هذا المؤشر الإحصائي، يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد بوضوح وجود ارتباط وثيق وذو دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب وعمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يمنح الأداة البحثية صدقاً بنائياً عالياً يعزز من موثوقية النتائج الميدانية.

المطلب الرابع: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يستهدف هذا المطلب تقديم قراءة إحصائية وصفية للمادة العلمية المستقاة من الميدان، وذلك عبر تشخيص السمات الأساسية لعينة الدراسة وتحديد اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الأطروحة (التدريب وتنمية الموارد البشرية). سنستهل هذا المسار بتوصيف الخصائص السوسيو-مهنية للمفردات المستهدفة، والتي تشمل

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، لما لها من أثر في تشكيل إدراكات الأفراد حول الظاهرة المدروسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

تعد عملية توصيف العينة خطوة منهجية ضرورية لتحديد ملامح الوعاء البشري الذي أجريت عليه الدراسة في مؤسسة "سونلغاز". وفيما يلي عرض مفصل لهذه الخصائص:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يعكس توزيع النوع الاجتماعي طبيعة القوى العاملة داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

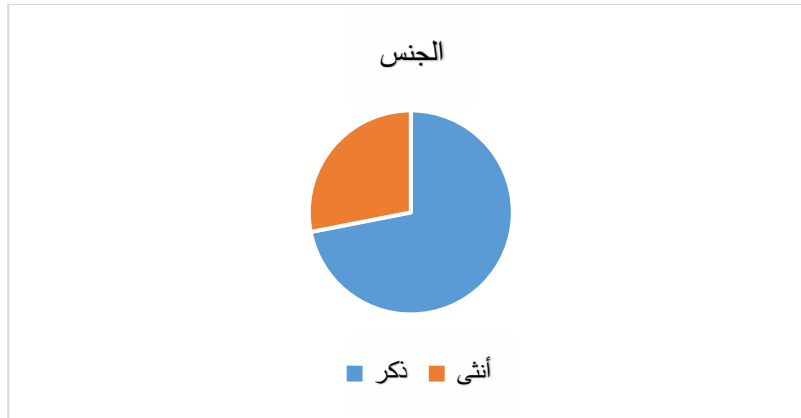
الجدول رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	126	63
أنثى	74	37
المجموع	200	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 16: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) والشكل رقم (16) إلى هيمنة واضحة لفئة الذكور داخل عينة الدراسة، حيث بلغت تكراراتهم 126 مفردة بنسبة مئوية وصلت إلى 63%. وفي المقابل، سجلت فئة الإناث حضوراً بنسبة 37% بواقع 74 مفردة من إجمالي العينة البالغة N=200. ويمكن تفسير هذه النتيجة من منظور تنظيمي بأن طبيعة النشاط الاقتصادي والميداني لمؤسسة "سونلغاز" (توزيع الكهرباء والغاز) غالباً ما تتطلب تخصصات تقنية وهندسية وميدانية قد يميل إليها العنصر الرجالي بشكل أكبر، أو قد تعكس السياسة التوظيفية التاريخية للمؤسسة في ولاية البليدة والوكالات التابعة لها. ورغم ذلك، فإن نسبة الـ 37% للإناث تُعد مؤشراً على التواجد المتنامي للمرأة في الوظائف الإدارية والإطارات داخل المؤسسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

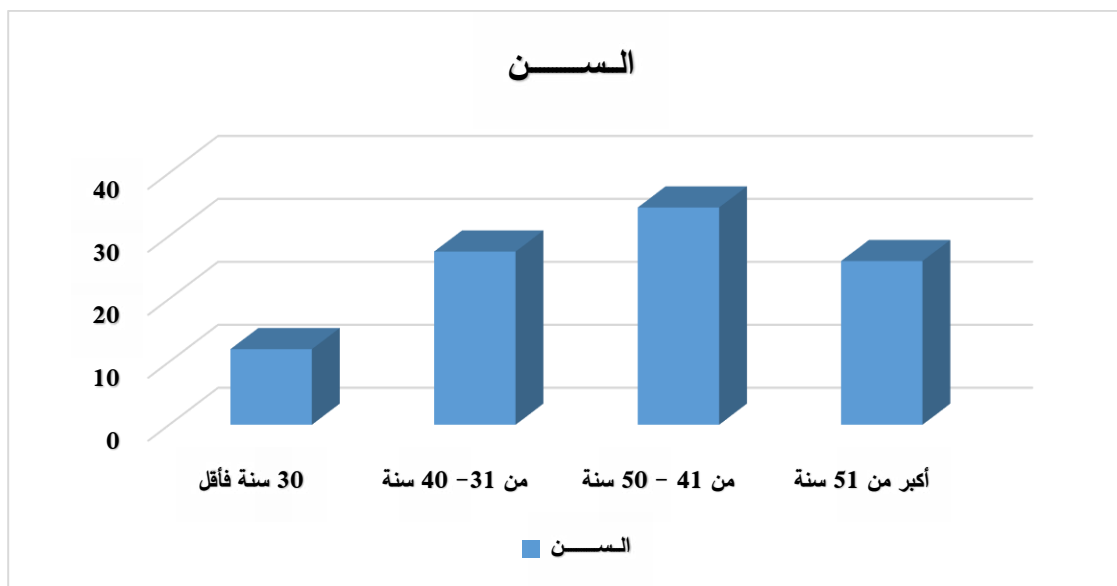
يُعد السن متغيراً حيوياً في دراسات الموارد البشرية، حيث يرتبط طردياً بمستوى النضج المهني وتراكم الخبرات الميدانية. ويوضح الجدول والشكل أدناه الهيكل العمري للعينة المستهدفة في مجمع "سونلغاز":

الجدول رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	24	12
من 31 - 40 سنة	55	27.50
من 41 - 50 سنة	69	34.50
أكبر من 51 سنة	52	26
المجموع	200	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 17: تمثيل أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُظهر القراءة المتفحص للبيانات الإحصائية أن الفئة العمرية المحصورة بين (41 - 50 سنة) هي الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها 34.5% بواقع 69 مفردة. تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (31 - 40 سنة) بنسبة بلغت 27.5%. بينما سجلت الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) نسبة 26%، في حين كانت الفئة الشابة (30 سنة فأقل) هي الأقل حضوراً بنسبة 12%.

يمكن تفسير هيمنة الفئة العمرية المتوسطة والكبيرة (من 31 إلى أكثر من 50 سنة) - والتي تشكل مجتمعة أكثر من 80% من العينة - بأن مؤسسة "سونلغاز" تعتمد في إطاراتها ورؤساء مصالحها على "عنصر الخبرة" والأقدمية الوظيفية. هذا التمرکز العمري يعطي انطباعاً بأن المبحوثين يمتلكون دراية واسعة بالأنظمة التدريبية للمؤسسة وتعاقب خطط التنمية البشرية فيها عبر السنوات، مما يضيف صبغة من "المصداقية الميدانية" على إجاباتهم المتعلقة بفعالية البرامج التدريبية.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

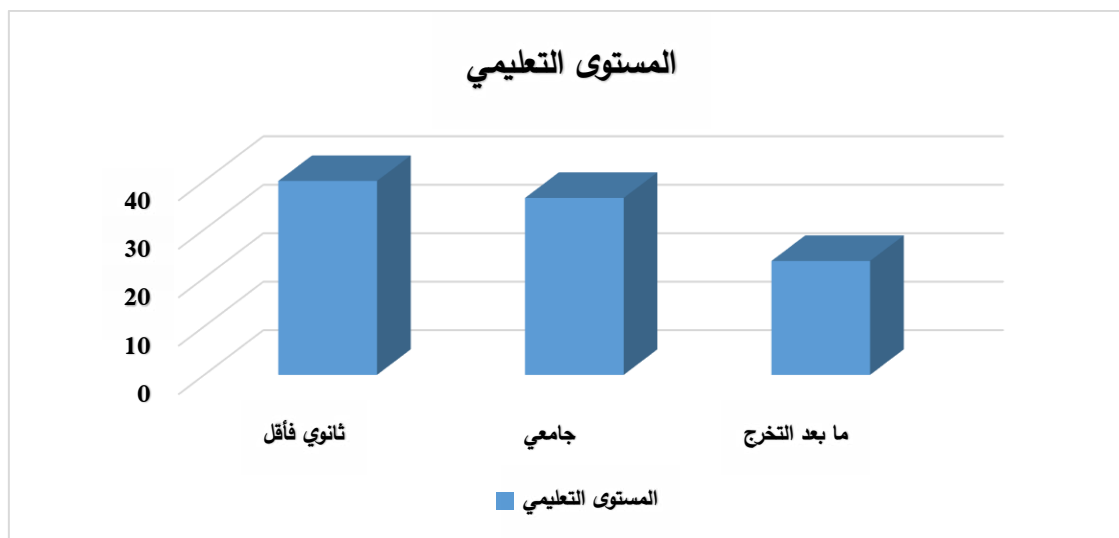
يُعد المستوى التعليمي أحد الركائز الأساسية التي تحدد نوعية الرأسمال البشري داخل المؤسسة، كما يؤثر بشكل مباشر على مدى استجابة الموظفين للبرامج التدريبية وتطلعاتهم المهنية. ويوضح الجدول والشكل أدناه الملامح التعليمية لعينة الدراسة بمؤسسة "سونلغاز":

الجدول رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
40	80	ثانوي فأقل
36.5	73	جامعي
23.5	47	ما بعد التخرج
100	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 18: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير المعطيات الإحصائية الموضحة أعلاه إلى تصدر فئة "ثانوي فأقل" لعينة الدراسة بنسبة بلغت 40% بواقع 80 مفردة، تليها مباشرة فئة "الجامعيين" بنسبة 36.5%، في حين سجلت فئة "ما بعد التخرج" (دراسات عليا) النسبة الأقل بـ 23.5%.

يمكن تفسير تصدر ذوي المستوى الثانوي فأقل بأن طبيعة النشاط الميداني والتقني لمؤسسة "سونلغاز" يتطلب قاعدة واسعة من أعوان التنفيذ والتقنيين، والذين يشكلون عادة الكتلة الأكبر في المؤسسات الصناعية

الطاقوية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة تقارب 60% من ذوي المستويات الجامعية وما بعد التخرج (مجتمعين) يعكس امتلاك المؤسسة لخبذة من الإطارات والكوادر المؤهلة القادرة على قيادة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، وهو ما يمنح الدراسة وزناً علمياً من حيث وعي المبحوثين بأهمية محاور الاستبيان.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

تُعد الأقدمية المهنية مؤشراً حاسماً في الدراسات التنظيمية، حيث تعكس مدى "التراكم المعرفي" والخبرة الميدانية للمبحوثين داخل المؤسسة. ويوضح الجدول والشكل أدناه التوزيع الزمني لخبرات أفراد العينة في مجمع "سونلغاز":

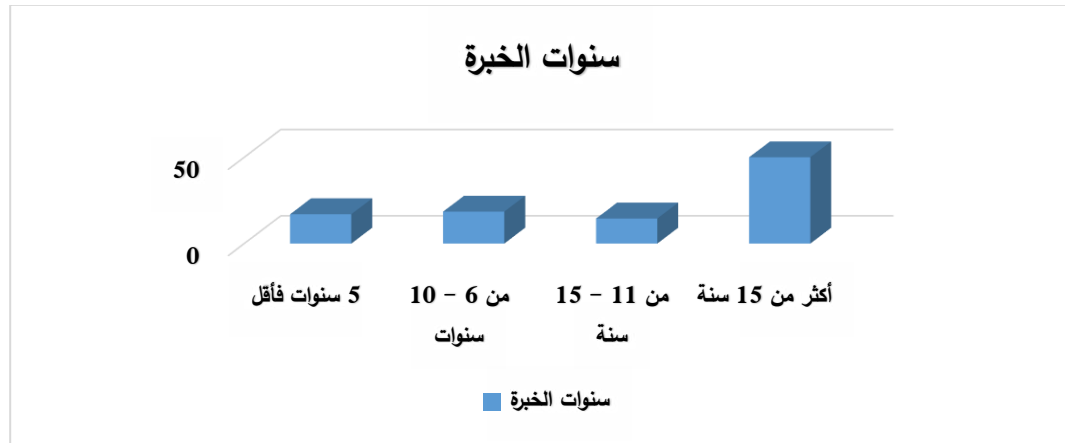
الجدول رقم 32: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	34	17
من 6 - 10 سنوات	37	18.50
من 11 - 15 سنة	29	14.5
أكثر من 15 سنة	100	50
المجموع	200	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 19: تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تُشير البيانات الإحصائية الموضحة أعلاه إلى أن نصف عينة الدراسة تماماً (50%) هم من ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 15 سنة، بواقع 100 مفردة. تليها فئة الخبرة المتوسطة (من 6 - 10 سنوات) بنسبة 18.5%، ثم فئة الحداثة الوظيفية (5 سنوات فأقل) بنسبة 17%، وأخيراً فئة (11 - 15 سنة) بنسبة 14.5%. إن استحوذ ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) على نصف العينة يمنح نتائج هذه الدراسة "ثقلًا معرفيًا" كبيراً؛ فهذه الفئة قد عاصرت تطور الأنظمة التدريبية في المؤسسة، وشهدت تحولات استراتيجية تنمية الموارد البشرية عبر أجيال مهنية مختلفة. هذا التراكم للخبرات يعني أن إجابات المبحوثين لم تكن انطباعية لحظية، بل هي نتاج "ذاكرة مؤسسية" عميقة، مما يرفع من درجة الموثوقية في تشخيص واقع التدريب وصعوباته داخل المؤسسة.

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكرت:

➤ **حساب المدى:** ($4 = 5 - 1$) ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكرت المستعمل (05) أي (0.8) $5 \div 4 =$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكرت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكرت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 33: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكرت
[1.8 - 01]	غير موافق تماماً
[2.60 - 1.80]	غير موافق
[3.40 - 2.60]	محايد
[4.20 - 3.40]	موافق
[5.00 - 4.20]	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

ثالثاً: ترتيب عبارات الاستبيان:

سنقوم بترتيب العبارات الخاصة بأبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي:

ثالثاً: ترتيب عبارات الاستبيان:

سنقوم بترتيب العبارات الخاصة بأبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي:

أ- ترتيب عبارات المتغير المستقل:

الجدول رقم 34: ترتيب عبارات التدريب حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
تحديد الاحتياجات التدريبية_1	3.56	1.092	4	موافق	4
تحديد الاحتياجات التدريبية_2	3.57	1.218	4	موافق	3
تحديد الاحتياجات التدريبية_3	3.57	1.110	4	موافق	2
تحديد الاحتياجات التدريبية_4	3.50	1.089	4	موافق	6
تحديد الاحتياجات التدريبية_5	3.50	1.186	4	موافق	7
تحديد الاحتياجات التدريبية_6	3.51	1.186	4	موافق	5
تحديد الاحتياجات التدريبية_7	3.66	1.105	4	موافق	1
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.55	1.140	4	موافق	
ت_ البرنامج التدريبي-1	3.58	1.318	4	موافق	4
ت_ البرنامج التدريبي-2	3.45	1.159	4	موافق	5
ت_ البرنامج التدريبي-3	3.43	1.230	4	موافق	7
ت_ البرنامج التدريبي-4	3.43	1.091	4	موافق	6
ت_ البرنامج التدريبي-5	3.35	0.980	3	محايد	8
ت_ البرنامج التدريبي-6	3.81	1.142	4	موافق	1
ت_ البرنامج التدريبي-7	3.61	1.115	4	موافق	2
ت_ البرنامج التدريبي-8	3.55	1.050	4	موافق	3
ت_ البرنامج التدريبي	3.51	1.135	4	موافق	
تنفيذ البرنامج التدريبي-1	3.42	1.131	4	موافق	7
تنفيذ البرنامج التدريبي-2	3.53	0.992	4	موافق	5

6	موافق	4	1.007	3.53	تنفيذ البرنامج التدريبي-3
4	موافق	4	1.007	3.62	تنفيذ البرنامج التدريبي-4
2	موافق	4	1.014	3.63	تنفيذ البرنامج التدريبي-5
3	موافق	4	1.154	3.63	تنفيذ البرنامج التدريبي-6
1	موافق	4	0.974	3.83	تنفيذ البرنامج التدريبي-7
موافق		4	0.9098	3.59	تنفيذ البرنامج التدريبي
6	موافق	4	1.124	3.65	ت_ فعالية برنامج تدريبي-1
2	موافق	4	0.935	3.75	ت_ فعالية برنامج تدريبي-2
4	موافق	4	1.025	3.69	ت_ فعالية برنامج تدريبي-3
3	موافق	4	1.110	3.71	ت_ فعالية برنامج تدريبي-4
8	موافق	4	0.896	3.53	ت_ فعالية برنامج تدريبي-5
5	موافق	4	1.037	3.67	ت_ فعالية برنامج تدريبي-6
1	موافق	4	1.083	3.82	ت_ فعالية برنامج تدريبي-7
7	موافق	4	1.160	3.60	ت_ فعالية برنامج تدريبي-8
موافق		4	1.046	3.6775	ت_ فعالية برنامج تدريبي
موافق		4	1.0577	3.5818	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "تحديد الاحتياجات التدريبية":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ 3.55 بانحراف معياري يقدر بـ 1.140 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.50-3.66، وقد احتلت العبارة الأخيرة (تُراعى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66 بانحراف معياري قدر بـ 1.105 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الثالثة (الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لما تحتاجه في الوظيفة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.57 و انحراف معياري قدره 1,218 أي في مستوى موافق، في حين جاءت العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات

التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.57 و انحراف معياري قدره 1,110 أي في مستوى موافق، في حين جاءت العبارة الأولى (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره ب 3.56 وانحراف معياري يقدر ب 1,092 أي في مستوى موافق، في حين جاءت العبارة السادسة (يتم إجراء تحليل شامل للوظائف لتحديد المهارات المطلوبة) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري قدره 1,186 أي بمستوى موافق، في حين جاءت العبارة الرابعة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره ب 3.50 وانحراف معياري يقدر ب 1.089 أي في مستوى موافق، في حين جاءت العبارة الخامسة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ب 3.50 وانحراف معياري يقدر ب 1.186 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنَّ عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في اتجاه موافق.

وانطلاقاً من الإطار النظري الذي تناولناه توصلنا الى أنَّ هناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة ومع الاستبيان الذي طرحناه في المؤسسة توصلنا الى أنَّ هذه الطرق تختلف في أولوياتها (حسب نتائج الترتيب السابق) وسنتطرق إليها حسب هذا الترتيب على النحو التالي:

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنَّ عندما تضع المنظمة البرنامج التدريبي، تضع المنظمة الأهداف الواجب الوصول إليها على ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة سابقاً، مع اخذ بعين الاعتبار كل الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة بالمنظمة، ضف الى ذلك يجب أنَّ تكون هذه الأهداف التدريبية مفهومة وواضحة لكي يعلم المدربين والمتدربين ما هو متوقع من التدريب.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متطلبات الوظيفة في المؤسسة، حيث أنَّ المهام الوظيفية المسندة الى العمال في المنظمة وواجباتها، مسؤولياتها والمتطلبات الضرورية لشغلها تحتاج الى مهارات محددة تتطلب على المؤسسة تحديدها بدقة.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كقاعدة أساسية في وضع وضبط الخطة التدريبية للمؤسسة، حيث أنَّ عملية وضع الخطة التدريبية هي عملية تحديد مضمون البرنامج التدريبي في إطار الاهداف التدريبية التي تعكس الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس تقييم أداء العمال في المؤسسة، حيث يعتمد نجاح التدريب الفعال في رفع مستوى أداء الموظفين على أساس مدى فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية ومن خلالها يتم تحديد نوع البرنامج التدريبي والأساليب اللازم لتلبية تلك الاحتياجات التدريبية للموظفين.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تحليل الوظيفة لتحديد المهارات المطلوبة فيها، ويهدف تحليل الوظيفة الى تحديد نوع المواقف والمعلومات والمهارات والكفاءات اللازمة لإتمام العمل وتحديد المعايير التي تقيس مدى تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، مواصفات الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي مثل المقابلة، الاستبيان، الاختبارات، تحليل المشكلات.

✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.

• **البعد الثاني "تصميم البرنامج التدريبي":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تصميم البرنامج التدريبي بلغ 3.51 بانحراف معياري يقدر بـ 1.135 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.81-3.35، وقد كانت العبارة السادسة (مراكز التدريب ملائمة للبرامج التكوينية) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 3.81 وبانحراف معياري قدر بـ 1.115 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الثانية (يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع استراتيجية تنمية الموارد البشرية) بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري 1.115 أي في مستوى "موافق"، وفي المرتبة الثالثة تحتل العبارة الثامنة (الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 1.050 أي في مستوى "موافق"، وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة الأولى "يتم إشراك الموظفين في عملية تصميم البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري 1.318 أي "في مستوى موافق"، ونجد في المرتبة الخامسة العبارة الثانية (تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي) بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 1.318 أي "في مستوى موافق"، ونجد المرتبة السادسة تأتي الجملة الرابعة (البرنامج التدريبي مصمم لمعالجة الضعف الموجود في أداء العاملين) أي بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري قدره 1.091 أي "في مستوى موافق"، وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة الثالثة (أهداف البرنامج التدريبي واضحة

ومعلنة للجميع منذ البداية) بمتوسط حسابي قدره وانحراف معياري قدره 3,43 ومتوسط حسابي قدره 1,230 أي "في مستوى موافق"، وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري يقدر بـ 0.980 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنَّ عبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي في اتجاه موافق. من خلال إجابات الاستبيان الذي طرح على موظفي مؤسسة سونلغاز، يتضح لنا أن عملية تصميم البرنامج التدريبي في هذه المؤسسة يخضع لعدة عوامل وهي على النحو التالي:

✓ مراكز التدريب ملائمة للبرامج التكوينية: حيث تلعب مراكز التدريب دوراً مهماً في نجاح البرنامج التدريبي من خلال التجهيزات والمعدات اللازمة للتطبيق الفعال للتدريب، لذا نجد عند صياغة البرنامج التدريبي يتم ضبط مكان وزمان التدريب.

✓ يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع استراتيجية تنمية الموارد البشرية: ان استراتيجية تنمية المورد البشري هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، حيث تعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها من خلال وضع خطة وبرنامج لتدريب مواردها البشرية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق أهدافها الاستراتيجية. اعتباراً أن المورد البشري هو من الموارد الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

✓ تُراعى الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم البرامج التدريبية: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب مراعاة الأسلوب المناسب لكل موضوع من مواضيع البرنامج التدريبي وعدد ومستوى المتدربين، حيث يجب على مصمم البرنامج التدريبي ان يراعي القدرات التقنية والعلمية للمتدربين لضمان تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، لتحقيق فعالية العملية التدريبية ضرورة مراعاة الاختلافات عند تصميم برامج تدريبية مناسبة للتكوين الفطري لكل الموظفين.

✓ يتم إشراك الموظفين في عملية تصميم البرامج التدريبية: تمر عملية تصميم البرامج التدريبية الناجحة بعدة مراحل، أولها تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لرفع من كفاءة الموظفين بما يتناسب مع المكانة التي يشغلها داخل المنظمة بهدف تقليص الفارق بين الأداء الحالي والأداء المراد الوصول اليه، إذا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الركيزة الأساسية لتحديد نوع البرنامج التدريبي ومضمونه وتحقيق الهدف الأساسي للتدريب، لذلك تعتبر عملية إشراك الموظفين في عملية تصميم البرامج التدريبية ضرورة ملحة لتحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة ونجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.

✓ تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي: يتم تقسيم محتوى البرنامج التدريبي الى موضوعات وكل موضوع له مدة زمنية محددة.

✓ البرنامج التدريبي مصمم لمعالجة الضعف الموجود في أداء العاملين: ان موضوعات البرنامج التدريبي تحقق أثر إيجابي في قدرات ومهارات المتدربين الذي يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، ضف الى ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على مستوى المؤسسة من خلال ما يحققه التدريب من تحسين الأداء الفردي للعاملين عن طريق تطوير مهاراتهم وإكسابهم المعارف الفكرية والتطبيقية، كما يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للعمال ويزيد من كفاءتهم وأداءهم.

✓ أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومعلنة للجميع منذ البداية: ان تحديد اهداف البرنامج التدريبي هي أول خطوة لتحديد محتوى البرنامج التدريبي، حيث يتم صياغة تلك الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية كما انه يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس والتقييم ومعلنة للجميع في المؤسسة.

• تصمم البرامج التدريبية تجنباً لوقوع الاختلالات والمشاكل في العمل مستقبلاً: تقليص الحوادث والإصابات العمل في الوقت الحالي والمستقبل.

• **البعد الثالث "تنفيذ البرنامج التدريبي":** بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي بلغت 3.59 بانحراف معياري يقدر بـ 0.9098 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.83-3.42 وقد احتلت العبارة الأخيرة المرتبة الأولى (توفر المؤسسة بيئة تدريبية محفزة للتعلم والتطور) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.83 بانحراف معياري قدر بـ 0.974 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الخامسة (الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسب للمتدربين) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري قدره 1,014 أي "في مستوى موافق"، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة السادسة (يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري قدره 1,154 أي "في مستوى موافق"، وفي المرتبة الرابعة تحتل العبارة الرابعة (تعتمد المؤسسة على مدربين من داخل وخارج المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري قدره 1,007 أي "في مستوى موافق"، واحتلت العبارة الثانية المرتبة الخامسة (يغلب على البرامج التدريبية الجانب التطبيقي العملي) أي بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري 0,992 أي "في مستوى موافق"، والعبارة الثالثة احتلت المرتبة السادسة (تعتمد المؤسسة على مدربين ذو كفاءة عالية) بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف

معياري قدره 1,007 أي "في مستوى موافق" في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.131 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي في اتجاه موافق.

من خلال إجابات الاستبيان الذي طرح على موظفي مؤسسة سونلغاز، يتضح لنا أن عملية تنفيذ البرنامج التدريبي في هذه المؤسسة يخضع لعدة عوامل وهي على النحو التالي:

✓ تُوفّر المؤسسة بيئة تدريبية محفزة للتعلّم والتطور: تحفز البيئة التدريبية الجيدة على التعلّم والتطور والتنمية ونجاح تنفيذ البرامج التدريبية، ويقصد بها الإمكانيات المادية، البشرية، المالية ومبادئ التعلّم والتدريب.

✓ الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسب للمتدربين، ويتم نقل المعلومات والمعارف وفق برنامج زمني ووفق فترات متسلسلة لتحقيق أهداف التدريب بشكل فعال.

✓ يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية: يعتبر التدريب الإلكتروني على أنه نظام تدريبي يستخدم التكنولوجيات الحديثة حيث يقوم على تقديم محتوى تدريبي إلكتروني من خلال استخدام الكمبيوتر والانترنت، مما يوفر مرونة في التعلّم ويتيح الوصول إلى محتوى تدريبي متنوع.

✓ تعتمد المؤسسة على مدربين من داخل وخارج المؤسسة: تعتمد المؤسسة في تنمية مواردها البشرية على مدربين خارج وداخل المؤسسة، بحيث تحتاج المؤسسة في بعض الأحيان إلى الخروج بالمتدرب إلى خارج المؤسسة لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل، ومن إيجابيات اكتساب خبرات ومهارات من طرف عمال من جهات عمل مختلفة.

✓ يغلب على البرامج التدريبية الجانب التطبيقي العملي: ضرورة توفير الفرص لجميع المشاركين في العملية التدريبية لتطبيق ما تم تعليمه وتعديل الانحرافات لتناسب مع هدف من العملية التدريبية، مع العلم التدريب التطبيقي هو الأكثر نجاحا في تحقيق أهداف التدريب، حيث يتم تطبيق كل ما تم اكتسابه في البرنامج التدريبي.

✓ تعتمد المؤسسة على مدربين ذوو كفاءة عالية: يلعب المدربون دور مهم في نجاح التدريب.

✓ تستخدم المؤسسة أساليب تدريبية حديثة: مثل نظام إدارة التعلم LMS وهو برنامج توجيهي وتعليمي للمتعلمين عبر الانترنت، ويضم هذا البرنامج متابعة الطلبة والتواصل معهم واجراء الاختبارات وتصحيحها والإعلان عن النتائج.

• **البعد الرابع "تقييم فعالية البرنامج التدريبي":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تقييم فعالية البرنامج التدريبي بلغت 3.6775 وانحراف معياري قدر ب 1.046 أي ضمن مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.53-3.82، وقد احتلت العبارة السابعة المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي قدر ب 3.82 وبانحراف معياري قدر ب 1.083 ضمن مستوى "موافق"، والعبارة الثانية جاءت المرتبة الثانية (يتم تقييم المتدربين من خلال الاختبارات) بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدره 0,935 أي "في مستوى موافق" واحتلت العبارة الرابعة (يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,96 وانحراف معياري قدره 1,110 أي "في مستوى موافق"، وتأتي العبارة الثالثة (يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال متابعة وملاحظة سلوك المتدربين بعد التدريب) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره وانحراف معياري قدره أي "في مستوى موافق"، واحتلت العبارة السادسة (تقوم المؤسسة بمعالجة أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأني) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري 1,037 في مستوى موافق، وتأتي العبارة الأولى (يتم تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري قدره 1,124 أي في مستوى "موافق"، وتحتل المرتبة السابعة العبارة الثامنة (تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية في تحسين البرامج المستقبلية) بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري قدره 1,160 أي في مستوى "موافق"، في حين سجلت العبارة الخامسة أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.53 وبانحراف معياري قدر ب 0.896 أي في مستوى "موافق" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنّ عبارات بعد تقييم فعالية البرنامج التدريبي في اتجاه موافق.

من خلال إجابات الاستبيان الذي طرح على موظفي مؤسسة سونلغاز، يتضح لنا أن عملية تقييم البرنامج التدريبي في هذه المؤسسة يخضع لعدة عوامل وهي على النحو التالي:

✓ يتم قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين: ويتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي من خلال تقييم مدى تغيير البرنامج التدريبي في كفاءة وسلوك ومهارات المشاركين في العملية التدريبية، ضف الى ذلك

مدى نجاح القائمين على العملية التدريبية في القيام بكامل واجباتهم في تنفيذ البرنامج التدريبي بشكل جيد مما يحقق أهداف المنظمة.

✓ يتم تقييم المتدربين من خلال الاختبارات:

✓ يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري عن طريق معرفة التأثير الذي أحدثه البرنامج التدريبي في المشاركين في العملية التدريب وذلك من خلال تقييم وقياس النتائج لمهارات وكفاءة والمعرفة والاتجاهات الجديدة ومدى تأثيرها على العمل داخل المنظمة، تقييم والحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي أي هل حقق البرنامج التدريبي هدف المنظمة أم لا؟

✓ يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال متابعة وملاحظة سلوك المتدربين بعد التدريب

✓ تقوم المؤسسة بمعالجة أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني، وهو تقييم أثناء فترة تنفيذ البرنامج التدريبي، وتهدف هذه المرحلة الى تحديد ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه وتحديد سبب تلك الانحرافات بهدف اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بما يحقق أهداف المنظمة.

✓ يتم تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة، وهي مرحلة مهمة حيث يتم تحديد مدى استفادة المشاركين في التدريب من البرنامج التدريبي.

✓ تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية في تحسين البرامج المستقبلية، حيث من مشكلات التي تواجه التقييم تكرار البرامج التدريبية نفسها في المؤسسة، مما يناقض أساس التنوع والتغير في ظروف العمل وإضافة تعديلات فنية جديدة.

✓ يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية البرنامج التدريبي حول ما تلقاه واكتسبه في البرنامج التدريبي، من الضروري ابداء المتدرب في المؤسسة رأيه حول البرنامج التدريبي هل كان في مستوى تطلعاته، هل كان له أثر إيجابي على أدائه وسلوكه ومهاراته؟ وكل هذا بهدف تحسين البرنامج التدريبي.

ب- ترتيب عبارات المتغير التابع:

الجدول رقم 35: ترتيب عبارات تنمية الموارد البشرية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -1	3.07	1.395	3	محايد	7
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -2	3.45	1.317	4	موافق	6
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -3	3.45	1.295	4	موافق	5
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -4	3.78	1.216	4	موافق	1
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -5	3.62	1.373	4	موافق	3
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -6	3.53	1.227	4	موافق	4
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب -7	3.62	1.246	4	موافق	2
إِـ استراتيجيّة تنمية م. ب	3.502	1.295	4	موافق	
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -1	3.62	1.226	4	موافق	3
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -2	3.58	1.217	4	موافق	4
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -3	3.42	1.297	4	موافق	7
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -4	3.74	1.174	4	موافق	1
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -5	3.69	1.216	4	موافق	2
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -6	3.58	1.315	4	موافق	5
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب -7	3.43	1.226	4	موافق	6
تطوير كاستراتيجيّة تنمية م. ب	3.58	1.246	4	موافق	
تعلم تنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية-1	3.57	1.309	4	موافق	5
تعلم تنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية-2	3.70	1.229	4	موافق	4
تعلم تنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية-3	3.73	1.258	4	موافق	3
تعلم تنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية-4	3.90	1.234	4	موافق	1

2	موافق	4	1.239	3.81	تعلم تنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية-5
موافق		4	1.2538	3.742	تعلم تنظيمي استراتيجي ت. م. ب
11	موافق	4	1.109	3.71	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 1
8	موافق	4	1.106	3.81	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 2
2	موافق	4	1.041	3.95	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 3
10	موافق	4	1.047	3.72	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 4
4	موافق	4	0.938	3.93	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 5
9	موافق	4	0.976	3.78	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 6
5	موافق	4	1.056	3.90	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 7
3	موافق	4	0.903	3.94	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 8
7	موافق	4	1.052	3.84	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 9
6	موافق	4	1.052	3.85	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 10
1	موافق	4	1.010	4.00	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب. 11
موافق		4	1.026	3.857	أثر تدريب على تطوير قدرات م. ب.
9	موافق	4	1.279	3.68	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -1
7	موافق	4	0.869	3.94	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -2
8	موافق	4	0.969	3.81	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -3
5	موافق	4	0.909	4.06	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -4
6	موافق	4	0.775	4.05	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -5
3	موافق تماما	5	0.663	4.29	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -6

4	موافق	4	0.714	4.18	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية-7
2	موافق تماما	5	0.654	4.29	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية -8
1	موافق تماما	5	0.622	4.66	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية-9
	موافق	4	0.828	4.10	صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية
	موافق	4	1.1976	3.7562	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "الإبداع كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الإبداع كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بلغ 3.502 بانحراف معياري يقدر بـ 1.295 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.07-3.78، وقد احتلت العبارة الرابعة (تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.78 بانحراف معياري قدر بـ 1.216 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة المرتبة الثانية بمتوسطة حسابي وانحراف معياري، وجاءت العبارة السابعة (تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,246 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الخامسة (تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 1,373 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة السادسة (توفر المؤسسة فرص للتعلم من الأخطاء وتشجع على المجازفة المحسوبة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 1,227 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الثالثة (تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري قدره 1,295 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الثانية

(تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري قدره 1,317 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.07 وانحراف معياري يقدر بـ 1.395 أي في مستوى محايد، مما يدل على أنَّ عبارات بعد الإبداع كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في اتجاه موافق.

من خلال إجابات الاستبيان الذي طرح على موظفي مؤسسة سونلغاز، توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية، وإكساب الموظفين مهارات وكفاءات جديدة أو تحسين مهارات وكفاءات الموظفين، ويحتاج رواد المشاريع هذه المعارف والكفاءات لصياغة أفكار جديدة ومشاريع عالية الإبداع والابتكار.
- ✓ تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها لخلق الإبداع والابتكار وخلق الميزة التنافسية في المنظمة.
- ✓ تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما، وتعزيز التعلم الذاتي والمستمر وخاصة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- ✓ توفر المؤسسة فرص للتعلم من الأخطاء وتشجع على المجازفة المحسوبة.
- ✓ تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما،
- ✓ تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها وزيادة وتعزيز الفكر الريادي لدى المؤسسة مع البقاء والاستمرارية والنمو.

• **البعد الثاني "التطوير كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية":** يبين الجدول أعلاه أنَّ المتوسط الحسابي لمجمل عبارات التطوير كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بلغ 3.58 بانحراف معياري يقدر بـ 1.246 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.74-3.42، وقد كانت العبارة الرابعة (عمل المؤسسة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

والذي قدر بـ 3.74 وبانحراف معياري قدر بـ 1.274 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الخامسة (إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري قدره 1,216 أي في مستوى موافق، وجاءت العبارة الأولى (تعمل المؤسسة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري قدره 1,226 أي في مستوى موافق، وجاءت العبارة الثانية (تعمل المؤسسة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري 1,217 أي في مستوى "موافق"، واحتلت العبارة السادسة (تعتمد المؤسسة خطط تطوير وظيفي واضحة لكل موظف) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري قدره 1,315 أي في مستوى موافق، واحتلت العبارة السابعة (تربط المؤسسة بين التطوير الوظيفي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري قدره 1,226 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.297 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنَّ عبارات "التطوير كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية" في اتجاه موافق.

من الاستبيان توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي:

- ✓ عمل المؤسسة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة، ولتحقيق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، يتحتم عليها أن تقوم بوضع نظام تحفيز الموظفين لتشجيعهم على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم بما يخدم أهدافها المخططة.
- ✓ إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية
- ✓ تعمل المؤسسة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، تشمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية برامج تدريب خاصة للقادة والمشرفين. هذا يساعد في إعداد قادة مستقبليين يمكنهم توجيه الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يتم أيضا إنشاء برامج توجيهية حيث يمكن للموظفين الجدد التعلم من ذوي الخبرة. هذا يعزز من نقل المعرفة ويساعد في تطوير المهارات.

✓ تعمل المؤسسة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم وهو حافز للموظفين بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، فلا بد على المؤسسة أن تمتلك موظفين لديهم مخزون من المعرفة والمهارات والكفاءات مما يمكن من ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.

✓ تعتمد المؤسسة خطط تطوير وظيفية واضحة لكل موظف.

✓ تربط المؤسسة بين التطوير الوظيفي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بحيث يجب أن تعزز المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم والتطوير ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الدعم والتشجيع للموظفين على المشاركة في برامج التدريب وهو ما يساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• البعد الثالث "التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية": بينت نتائج الجدول أعلاه

أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تنفيذ البرنامج التدريبي بلغت 3.59 بانحراف معياري يقدر بـ 0.9098 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.83-3.42 وقد احتلت العبارة الرابعة (تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9 بانحراف معياري قدر بـ 1,234 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الخامسة (تستثمر المؤسسة في أنظمة إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري قدره 1,234 أي في مستوى موافق، وجاءت العبارة الثالثة (تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري قدره 1,258 أي في مستوى موافق، في حين جاءت العبارة الثانية المرتبة الرابعة (تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابه وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل) بمتوسط حسابي قدره 3,70 وانحراف معياري قدره 1,229 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3,57 وانحراف معياري يقدر بـ 1.309 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي في اتجاه موافق.

من خلال الاستبيان الذي طرحناه توصلنا الى النتائج التالية:

✓ تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة: حيث تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق عمل منظم وتعلمه كيف يتواصل ويفكر ويتناقش لإيجاد حلول لمشاكلهم في المؤسسة.

✓ تستثمر المؤسسة في أنظمة إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي: تستثمر المؤسسة مواردها البشرية لدعم التعلم التنظيمي من خلال تعليم المورد البشري نموذج الذهني الصحيح وتوجيه وتنظيم التصور الذهني للتنبؤ بالأحداث بطريقة صحيحة وما ستؤول إليه الأحداث.

✓ تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم: تعليم الموارد البشرية كيفية الابداع في مجال تخصصاتهم وخلق منتجات متميزة.

✓ تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابه وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل: لضمان البقاء والاستمرارية والنمو تعمل المؤسسة على تشجيع المناقشة بين الموظفين لمعالجة الأخطاء وتحديد أسبابها وكيفية تجنبها مستقبلا

✓ تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر: تعمل المؤسسة على غرس الأفكار الإيجابية واكتشاف الطاقات الفكرية وتطوير السلوكيات الإبداعية لدى موظفيها.

البعد الرابع "أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية": يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي

لمجمل عبارات أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية بلغت 3.742 وانحراف معياري قدر بـ 1.2538 أي ضمن مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.90-3.57، وقد احتلت العبارة الحادي عشر (يساعد التدريب الموظفين على تطوير مسارهم الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.234 ضمن مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الثالثة (يساعد التدريب على تقليل الأخطاء في العمل) بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري قدره 1,041 أي في مستوى موافق، واحتلت العبارة الثامنة (يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية) بمتوسط حسابي قدره 3,94 وانحراف معياري قدره 0,903 أي في مستوى موافق، في حين سجلت العبارة الأولى أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.57 وانحراف معياري قدر بـ 1.309، أي ضمن مستوى "موافق" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنَّ عبارات بعد أثر التدريب على تطوير قدرات الموارد البشرية في اتجاه موافق.

من خلال الاستبيان والأجوبة التي تحصلنا عليها، توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ يساعد التدريب الموظفين على تطوير مساهمهم الوظيفي
- ✓ يساعد التدريب على تقليل الأخطاء في العمل، يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على المورد البشري بالمقارنة مع التعليم، حيث يركز على الجوانب العلمية والتطبيقية معا، ونجد أيضا أنه يركز على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري عكس التعليم، وهو ما يحتاجه المورد البشري، بالإضافة الى تخفيض حوادث العمل بحيث يعمل التدريب على إعداد الفرد في كيفية تأدية مهامه بطريقة سليمة وآمنة.
- ✓ يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية
- ✓ يساهم التدريب في اكتساب مهارات القيادة وإدارة الفريق
- ✓ يعزز التدريب الشعور بالانتماء للمؤسسة، ويأتي هذا الشعور من خلال الجهود التي تقوم بها المؤسسة في استثمار مواردها البشرية.
- ✓ يساهم التدريب في تحسين التواصل والعمل الجماعي، ويقوم التدريب على تطوير كفاءة ومهارة مواردها البشرية مما يحسن مهارة التواصل والتعاون والعمل الجماعي.
- ✓ يشجع التدريب على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة.
- ✓ يؤدي التدريب إلى تحسين جودة العمل المنجز وإعداد الفرد وتأهيله ليتمكن من أداء مهامه المسندة إليه بفعالية وكفاءة.
- ✓ يحسن التدريب من الرضا الوظيفي للموظفين من خلال رفع روح المعنوية للموظفين، حيث يساهم التدريب على زيادة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي للموظفين مما ينعكس إيجابا على العمل.
- ✓ يطور التدريب المهارات الشخصية والتواصلية للموظفين
- ✓ يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين حيث تعمل مراكز التدريب على دعم وتنمية وتكوين رأس المال البشري وجعله استثمار ناجح يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل، كما يعمل التدريب على تحسين مهارات الموظفين مما يسمح بزيادة الإنتاجية كما وتحسينها نوعا وهو ما يحقق أهداف المنظمة.

• **البعد الخامس "صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية بلغ 3.857 بانحراف معياري يقدر بـ 1.026 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.71-4.00، وقد احتلت العبارة الأخيرة (تفتقر المؤسسة إلى ثقافة داعمة للتعليم المستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 بانحراف معياري قدر بـ 1.010 أي في مستوى "موافق"، وجاءت العبارة الثامنة (هناك تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب) بمتوسط حسابي قدره 4,29 وانحراف معياري 0,654 أي في مستوى موافق تماما، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.309 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد صعوبات تنفيذ برامج التدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية في اتجاه موافق.

من خلال إجابات الاستبيان، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تفتقر المؤسسة إلى ثقافة داعمة للتعليم المستمر
- ✓ هناك تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب، وهناك عدة عوائق توجه المؤسسة في هذا المجال منها استيعاب الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات والبرامج حيث تعتبر الجوانب الفنية للكمبيوتر والشبكات والبرامج التطبيقية من أهم معوقات تحقيق أهداف المنظمة من التدريب الحاجة إلى فهم الطرق الحديثة للتدريب، ومن الصعوبات التي يواجهها المتدرب في ضل التكنولوجيات الحديثة تقنيات استخدام الشبكات وصعوبة فهمها، حيث لم وجب على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة تعليم الموظفين على استخدام المهارات الجديدة هذه كاستخدام المتصفح والتحرك على الشبكة داخل البرامج اللاخطية والتفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستعمال أدوات لم يعدوها من قبل مثل قاعات التذاور أو المناقشات المتواصلة، بالإضافة الى ضرورة العمل مع فريق متمكن على استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات وتحتاج المنظمة أحيانا إلى التدريب عن بعد، إلى أن مهارات هذا النوع من التدريب الحديث يتحتم على المنظمة الاستعانة بفريق عمل يضم مصممي الرسوم ومديري الشبكات العمل، والمسؤولين عن تثبيت وتجهيز الوحدات الخادمة والمسؤولين عن دعم المستخدمين النهائي والمبرمجين، والاستعانة بمنظمة أخرى تقوم بمهمة تزويد بمستلزمات استخدام

الشبكات في حالة التدريب الالكتروني(التدريب عن بعد) مما يجعلها تحت سيطرتها وعدم استمرارية تواجد هذا الموقع طول الوقت.

- ✓ هناك نقص في المدربين المؤهلين داخل المؤسسة
- ✓ تواجه المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين المدربين
- ✓ هناك صعوبة في الموازنة بين متطلبات العمل اليومية وحضور البرامج التدريبية
- ✓ تواجه المؤسسة تحديات في تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعمل
- ✓ من الصعب قياس العائد على الاستثمار في التدريب بشكل دقيق، حيث تواجه المؤسسة صعوبة تقدير حجم التكاليف التدريب والعائد من الاستثمار في التدريب ولهذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند تحديد الميزانية الخاصة بتكاليف التدريب قياس وتحليل تكاليف التدريب، بالإضافة الى مشاركة المتخصصين في التدريب مع الموظفين في مصلحة المالية والمحاسبة لقياس نفقات التدريب، وإقامة نظام تكاليف دقيق يوفر المعلومات للمنظمة حول تكاليف مختلف أنشطة التدريب.
- ✓ يوجد مقاومة من بعض الموظفين للمشاركة في برامج التدريب والتطوير، حيث قد يواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في قبول الموظفين للتغييرات الجديدة أو أساليب التدريب الحديثة، مما يعرقل المنظمة في تحقيق أهدافها، تقوم المنظمة بمجموعة من الخطوات لتقليل من هذا صعوبة قبول التغيير من قبل الموظفين:

- إشعار الموظفين بالتغيير وأهميته للمنظمة وأثره عليهم، كما يجب إعلامهم بكيفية التغيير ومحاولة التقليل من أي اتجاهات وأفكار سلبية ضد التغيير أي التوعية حيث في المرحلة الأولى من عمليات التغيير يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات وما هو مطلوب بشكل دقيق.
- تفهم مشاعرهم وأحاسيس الموظفين أي بمعنى آخر التفهم الإداري للموظفين حيث يعمل هذه الخطوة على تحسيسهم بالراحة والقبول لما تريد المنظمة إحداثه، مثلاً تعريفه بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب ايجابي واضح لان ذلك يحقق نقطتين ايجابيتين وهما إدراك الموظف أن لديه مشكلة حقيقة تجاه التغيير والحديث معه سوف يكشف له عن الصعوبات والعراقيل التي تواجهه وكيفية التعامل معها، ضف الى ذلك معرفة الموظف حقيقة التغيير وإمكانية نجاحه.

✓ تواجه المؤسسة صعوبات في توفير الموارد المالية الكافية للتدريب، حيث يتطلب التدريب تخصيص ميزانية مالية مخصصة لمواردها البشرية، فالتدريب الفعال يتطلب مدربين مؤهلين وتجهيزات وقاعات خاصة للتدريب وهو ما يصعب توفيرها في بعض الأحيان.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بتوضيح العلاقة التأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، عبر إحراء اختبارات قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 36: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الرئيسية
الفرضية محقة	0.000	374.626	1	0.359	0.654	0.809	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05)
			198				
			199				
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوجد ارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.809$ ، وبلغت قيمة $F = 374.626$ ، وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة α ، مما يعني أن التدريب يؤثر على تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.654$ مما يعني أن التغير في المتغير التابع راجع إلى المتغير المستقل ب 0.654، كما بلغت قيمة $B = 0.359$ مما يعني بأن زيادة التدريب بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد

البشرية بـ 0.359، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 37: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
	0.665	0.442	1.296	1	156.908	0.000	الفرضية محققة
				198			
				199			
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05)							
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوجد ارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.665$ ، وبلغت قيمة $F = 156.908$ ، وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة α ، مما يعني أن تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر على تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.442$ مما يعني أن التغير في المتغير التابع راجع إلى المتغير المستقل بـ 0.442، كما بلغت قيمة $B = 1.296$ مما يعني بأن زيادة تحديد

الاحتياجات التدريبية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد البشرية ب 1.296، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 38: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة"(0.05)	0.655	0.429	0.875	1	148.639	0.000	الفرضية محققة
				198			
				199			
				مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوجد ارتباط بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.655$ ، وبلغت قيمة $F = 148.639$ ، وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة α ، مما يعني أن تصميم البرنامج التدريبي يؤثر على تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.429$ مما يعني أن التغير في المتغير التابع

راجع إلى المتغير المستقل بـ 0.429، كما بلغت قيمة $B = 0.875$ مما يعني بأن زيادة تصميم البرنامج التدريبي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد البشرية بـ 0.875، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 39: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	R	R ²	B	Df	F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة "(0.05)	0.753	0.568	0.875	1	260.002	0.000	الفرضية محقة
				198			
				199			
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوجد ارتباط بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.753$ ، وبلغت قيمة $F = 260.002$ ، وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة α ، مما يعني أن تنفيذ البرنامج التدريبي يؤثر على تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.568$ مما يعني أن التغير في المتغير التابع راجع إلى المتغير المستقل بـ 0.568، كما بلغت قيمة $B = 0.875$ مما يعني بأن زيادة تنفيذ البرنامج التدريبي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد البشرية بـ 0.785، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (32.3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	F	Df	B	R ²	R	الفرضية الفرعية الرابعة
الفرضية محقة	0.000	464.992	1	0.534	0.701	0.837	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة"(0.05)
			198				
			199				
مستوى المعنوية المعتمد (α≤0.05).							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يوجد ارتباط بين تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.837$ ، وبلغت قيمة $F = 464.992$ ، وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من قيمة α ، مما يعني أن تقييم فعالية البرنامج التدريبي يؤثر على تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.701$ مما يعني أن التغير في المتغير التابع راجع إلى المتغير المستقل بـ 0.701 ، كما بلغت قيمة $B = 0.534$ مما يعني بأن زيادة تقييم فعالية البرنامج التدريبي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد البشرية بـ 1.296 ، مما يدل على قبول الفرضية التي تنص على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 .

خلاصة الفصل

هدفنا من خلال هذا الاستبيان الذي طرحناه على موظفي مؤسسة سونلغاز، توصلنا الى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- ✓ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالدرجة الأولى بناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ مراكز التدريب ملائمة للبرامج التكوينية، حيث تلعب مراكز التدريب دورا مهما في نجاح البرنامج التدريبي من خلال التجهيزات والمعدات اللازمة للتطبيق الفعال للتدريب
- ✓ يحتاج نظام التدريب المعتمد بالمؤسسة الي تجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية من خلال ابراز الجوانب الضعف والقوي للعاملين من خلال تنظيم دورا التدريبية للعمال في جميع التخصصات وتنظيم ملتقيات وايام دراسية ووطنية ودولية. وزيادة على ذلك التحفيز المعنوي للعامل.
- ✓ يتم قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين، حيث يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي من خلال تقييم مدى تغيير البرنامج التدريبي في كفاءة وسلوك ومهارات المشاركين في العملية التدريبية.
- ✓ تُوفر المؤسسة بيئة تدريبية محفزة للتعلم والتطور: تحفز البيئة التدريبية الجيدة على التعلم والتطور والتنمية ونجاح تنفيذ البرامج التدريبية، ويقصد بها الإمكانيات المادية، البشرية، المالية ومبادئ التعلم والتدريب.
- ✓ تفتقر المؤسسة إلى ثقافة داعمة للتعلم المستمر .
- ✓ هناك تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب، وهناك عدة عوائق توجه المؤسسة في هذا المجال منها استيعاب الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات والبرامج حيث تعتبر الجوانب الفنية للكمبيوتر والشبكات والبرامج التطبيقية من أهم معوقات تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

أضحت الممارسات التدريبية أداة إستراتيجية تركز عليها إدارة الموارد البشرية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا لتعدد أهدافها التي من أهمها تحقيق وحفاظ المؤسسة على قدرتها التنافسية واكتساب موارد بشرية أكثر مشاركة واستقلالية ومبادرة في سياق العمل، وتأمين المسارات الوظيفية للموارد البشرية، وقد أثارت فرصة الوصول إلى الميدان من خلال مؤسسة سونلغاز، سؤال البحث الآتي:

كيف تساهم عملية التشخيص والتحليل لنظام التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز الوسط؟

للإجابة على الإشكالية السابقة، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري حول المفاهيم الأساسية للتدريب وللتنمية الموارد البشرية وكذلك درسنا العلاقة بين التدريب في تنمية الموارد البشرية، أما الفصل الثاني تناولنا أهمية مراحل وأدوات وتقنيات تشخيص وتحليل نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، بينما الإطار التطبيقي، فقد جاء لتوضيح واقع الممارسات التدريبية في مؤسسة سونلغاز ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية من خلال:

أولاً: عرض مختلف الممارسات التدريبية المعززة لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً، اظهر واقع تنفيذ هذه الممارسات ومدى تأثيرها على تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال القيام باستبيان مع مجموعة عمال مؤسسة سونلغاز.

وبناء على مساهمة الإطار النظري والتطبيقي فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج الموضحة فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

1- التدريب هو عملية حيوية تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتعزيز كفاءاتهم، مما يساهم في

تحسين الأداء وزيادة إنتاجية مؤسسة سونلغاز، كما أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ليس

مجرد خيار، بل ضرورة حتمية للبقاء والنمو ومنه تكيف مؤسسة سونلغاز مع التغيرات السريعة؛

2- يعتبر تحليل الاحتياجات التدريبية خطوة أساسية لتحديد النشاط التدريبي ولضمان فعالية البرامج

التدريبية، وكذا مؤشر توجيهي لتصحيح العملية التدريبية؛

3- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الأهداف الاستراتيجية والمتطلبات الوظيفية للمؤسسة؛

- 4- برامج التدريب لها فعالية في تطوير المهارات التقنية والمعرفية للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.
- 5- تتضمن مراحل تحليل وتشخيص التدريب كل من تحديد الأهداف التدريبية، جمع البيانات وتحليلها، وكذا تصميم خطة تدريبية مناسبة، ضف الى ذلك يعتبر جزء مهم من استراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز؛
- 6- تستخدم سونلغاز التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ برامجها التدريبية، ما يوفر مرونة التعلم والوصول إلى محتوى تدريبي متنوع وسليم؛
- 7- اظهرت نتائج الدراسة ان مؤسسة سونلغاز تتبنى مقاربة تكاملية في مجال التدريب بين الخبرة التنظيمية المتخصصة والمعرفة المهنية دقيقة بخصوصيات المؤسسة، كما يغلب على برامجها التدريبية الجانب التطبيقي العملي القائم على تطبيق كل ما تم اكتسابه في البرنامج التدريبي الحديث؛
- 8- تعتمد المؤسسة عي أساليب تدريبية حديثة، كنظام إدارة التعلم LMS، الذي يعد منصة الكترونية تعليمية تستخدم في تنظيم المحتوى التدريبي وتسهيل تتبع تقدم المتدربين وتقييم أدائهم عن بعد؛
- 9- يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري من خلال معرفة التأثير الذي أحدثه البرنامج التدريبي على المشاركين في العملية التدريبية عن طريق تقييم أدائهم داخل المؤسسة؛
- 10- استعانة مؤسسة سونلغاز بفريق عمل يضم مصممي الرسوم ومديري الشبكات العمل، والمسؤولين عن تثبيت وتجهيز الوحدات العاملة بالمؤسسة والمسؤولين عن دعم المستخدمين النهائيين والمبرمجين، إضافة لاستعانتها بمؤسسات أخرى تزودها بمستلزمات استخدام الشبكات في حالة التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد) ما يجعلها تابعة وتحت سيطرة هذه المؤسسات؛
- 11- بناء على نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مختلف العمليات التدريبية(تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج والتنفيذ البرنامج والتقييم فعاليتها) في تحقيق تنمية الموارد البشرية، وعليه يتضح إن عملية تشخيص وتحليل نظام التدريب معتمد بالمؤسسة يلعب دورا فعالا في دعم وتنمية رأس المال البشري؛

12- يحتاج توفر نظام تدريبي فعال بمؤسسة سونلغاز الى تجنيد فعلي للطاقات وابرار جوانب الضعف والقوة لمواردها البشرية من خلال تدعيم دورات تدريبية في جميع التخصصات مدعومة بتنظيم ملتقيات وأيام دراسية على مستويين الوطني والدولي مع اعتماد الحوافز معنوية الداعمة لمسار التنمية الموارد البشرية؛

13- انطلاقا من النتائج المتحصل عليها وبالاتماد على الاستبيان ومختلف وثائق مؤسسة سونلغاز، ومن أجل تحليل مساهمة تحليل وتشخيص التدريب في تنمية الموارد البشرية، تم اختبار الفرضيات من خلال الدراسة التطبيقية حيث الى النتائج التالية:

اختبار الفرضية الأولى "توجد علاقة ترابطية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وواضح يساهم في تحديد نوع البرنامج التدريبي مما يساهم في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة"، وقد تبين من خلال الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة؛

اختبار الفرضية الثانية "توجد علاقة ترابطية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية، كون التصميم الجيد للبرنامج التدريبي يسمح بتنمية وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة"، وقد تبين من خلال الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة سونلغاز، وانطلاقا من مقارنة النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة؛

اختبار الفرضية الثالثة "توجد علاقة ترابطية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية، فالتنفيذ الجيد والمحكم للبرنامج التدريبي يؤدي إلى تنمية مهارات الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز، وقد تبين من خلال الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة سونلغاز، وانطلاقا من مقارنة النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة؛

اختبار الفرضية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05، كون عملية التقييم مهمة لتحديد مدى نجاعة الخطة التدريبية مما يساهم في تنمية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز"، وقد تبين من خلال الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين

تقييم فعالية البرنامج التدريبي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة سونلغاز، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة.

اختبار الفرضة الخامسة "توجد علاقة ترابطية بين تشخيص وتحليل نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث يساهم التدريب في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز"، وقد تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشخيص وتحليل نظام التدريب (تحديد الاحتياجات، وتصميم البرنامج التدريبي، و تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية البرنامج التدريبي) على تنمية الموارد البشرية، حيث يساهم نظام التدريب في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، انطلاقاً من مقارنة النتائج المتحصل عليها من الاستبيان فهي فرضية مقبولة؛

التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل اليها توصي هذه الدراسة بما يلي:
- ✓ تقديم تسهيلات للباحثين والأكاديميين في مجال حصول على المعلومات التي يحتاجونها في أبحاثهم، مما يساهم في اكتساب معلومات هامة تعالج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في مجال معين؛
- ✓ توصي الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدريب بهدف تطوير برامج تدريبية من خلال اعتماد منهجية علمية تتكيف مع متطلبات مختلفة الوحدات التنظيمية للمؤسسة، من تحديد الاحتياجات وربطها بالخطط والأهداف الإستراتيجية العامة لسونلغاز.
- ✓ تعزيز الدراسات حول تطوير الكفاءات وقدرات الموظفين بالمؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية. من خلال حملات التوعية والبرامج التحفيزية وفعاليات داخلية لتكريم المبادرات التدريبية الناجحة مما يعزز المشاركة والتفاعل بين جميع الموظفين؛
- ✓ ضرورة اعتماد منصات رقمية لإدارة التدريب تشمل تقييم الاداء الموظفين ومتابعة المهارات باستخدام البيانات التحليلية لتحديد الفجوات وتوجيه للبرامج التدريبية بشكل أكثر فعالية وإصدار الشهادات الرقمية؛
- ✓ تخصيص ميزانية مالية كافية لتدعيم وتطوير البحث العلمي بما يساهم المؤسسة من تحقيق الابداع والتطوير الفكري وزيادة الإنتاجية؛
- ✓ إعادة النظر في البرامج التدريبية تتوافق مع أهداف المؤسسة والمعدة من طرف خبراء ومختصين سواء داخل أو خارج البلد، تمكن من الاستغلال الجيد للكفاءة المتاحة بالمؤسسة؛

✓ إعطاء اهتمام أكثر بمجال تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وتوسيع الأبحاث فيه، وليس الاهتمام بالتدريب فقط، باعتبار ان تنمية الموارد البشرية هي استثمار في الموارد البشرية حيث لها دور مهم وشامل في تعزيز الرضا الوظيفي، تحسين الأداء، تطوير الكفاءات البشرية بما يخدم أهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة:

بعد معالجتنا موضوع تشخيص وتحليل دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية من جانبين النظري والميداني نقترح على الباحثين المستقبليين بعض المواضيع التي لها صلة بالموضوع.

✓ التحول الرقمي لنظام التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ بناء إطار رقمي للإدارة المعرفة يدعم برامج التدريب والتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ تطوير نظام التدريب قائم على التحليلات التنبؤية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ دور إدارة المعرفة والرقمنة على تطوير الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد الطائي، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد عقاد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال، العدد 89، القاهرة، 2000.
3. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1998.
4. بلال خلف السكارنة، تحليل الاحتياجات التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
5. التابعي كمال، التنمية البشرية دراسة حالة مصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، دون سنة النشر.
6. جمال الدين محمد مرسي، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي وعشرون، دار الرياض للنشر، دمشق، 2002.
7. حاتم بن صلاح سنونسي أبو الجدائل، رأس المال البشري-إدارته وقياسه واستثماره، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2011.
8. حجلان حسين مهدي، حسم جاسم علي، برنامج مايكروسوفت أوفيس اكسل 2010، جامعة الانبار، العراق، 2010.
9. الحميري علي محمد عبد الجبار، أمية التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 3 2010.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوني، عمان، الأردن، 2007.
11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. خيرى أسامة، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر الراية، 2013.

13. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
14. رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
15. رشاد أحمد عبد الطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، دون سنة النشر.
16. ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ابيرت، بيروت، 2017.
17. زكريا محمد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم "مفهومه واليات تطبيقه"، العلوم التربوية، مصر، 2016.
18. السلمي علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الادارة الجديدة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
19. سمير أحمد محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، مصر، 2009.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999-2000.
21. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الرياض، 2005.
22. عبد الرحمان توفيق، تكنولوجيا التدريب عن بعد، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2010.
23. عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2005.
24. عبد المعطي عساف محمد، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008.
25. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
26. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
27. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

28. علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
29. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2017.
30. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2017.
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
32. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
33. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004.
34. محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004.
35. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2014.
36. محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب " التحول من أفكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
37. محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب "التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
38. مداح عرابي الحاج، الإدارة الاستراتيجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
39. مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد " بوابتك لمستقبل افضل"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
40. مدحت محمد أبو النصر، ادارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
41. مدحت محمد أبو النصر، ادارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

42. مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال " تخطيط وتقييم البرامج التدريبية"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.
43. مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال " تخطيط وتقييم البرامج التدريبية"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.
44. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
45. موسي اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الاردن، 1999.
46. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، 2002.
47. نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
48. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
49. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

المقالات:

1. إبراهيم عبد السلام، احمد عبد المطلب، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم)، الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف المجلد 4، العدد 1، 2018.
2. أحمد جاسم عيدان، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتهم اطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012.
3. أحمد عقاد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب، مجلة إدارة الأعمال، العدد 89، القاهرة، 2000.
4. امال بن سترة، نوال شيشة، استخدام مصفوفة التحليل الرباعي swot، في الشركات المتعددة الجنسيات "دراسة حالة شركة مكدونالدز، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 25، جامعة عمر ثليجي الاغواط، 2021.

5. إيرين ايمان، مداخل الجودة في تصميم أبراج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدفاتر اقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 5، العدد 1، 2014.
6. بحري صابر، خرموش منى، تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس التدريب في ضوء وسائل التدريب، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 5، العدد 1، 2021.
7. براح فوزية، أهمية تحقيق الأهداف لنجاح البرامج التدريبية، recherches psychologique et éducatives، جامعة قسنطينة 2، المجلد 2، العدد 10، 2017.
8. برارة فريد، دراسة مقاومة والتغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة بوقرة بومرداس، المجلد 4، العدد 1، 2021.
9. بطانة بختة، مخفي أمين، دور تحليل swot في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسي متيجي وسنولغاز بمستغانم، المجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 7، العدد 13، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017.
1. بلحاجي امينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2 جامعة محمد بن أحمد، الجزائر المجلد 6، العدد 3، 2019.
2. بن زيان طاهر، تقيرولت بلال، تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على تقييم الأداء في المنشآت الرياضية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 3، العدد 2، جامعة عمر ثليجي الأغواط، 2021.
3. بن عيشي عمر، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد 28، 2012.
4. بوغربي محمد، جوادي خالد، بورنان خليل، درجة استجابة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية بالجزائر، مجلة المنظمة الرياضية، المجلد 5، العدد 2، 2018، جامعة زيان عاشور الجلفة.
5. بوقاديل محمد، بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الناباس سيدي بلعباس، المجلد 17، العدد 1، 2022.

6. جوادي خالد، قندوزان نذير، الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرنامج التدريبي " المفهوم والصيغ"،
المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الجزائر 3، 2013.
7. الحميري علي محمد عبد الجبار، أمية التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة معهد العلوم
الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 14، العدد 3، 2010.
8. خالد قاشي، رنده سعدي، الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال مؤسسات التدريب -شركة
مدربو الخليج نموذجا، مجلة الدراسات التسويقية وادارة الأعمال، جامعة بشار، المجلد 2، العدد 1،
2018.
9. خرموش منى، أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة
الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا ، المجلد 1، العدد 1، 2021.
10. دادان عبد الغفور، تقييم التدريب حسب نموذج كيريك باتريك وأثره على أداء العاملين: حالة مؤسسة
الكهرباء والطاقات المتجددة ولاية تقرت خلال سنة 2021، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 7،
العدد 2، جامعة الواد، 2022.
11. دلال شتوح، رقية حدادوا، الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية، المقريزي
للدراستات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي افلو، المجلد 3، العدد 2، 2019.
12. ربيع أحمد بن يحي، عباس فرحات، برامج التدريب وتنمية الابداع داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
الصناعية الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
عن الدفلى، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 10، العدد 2، 2019.
13. رجم خالد، عوني بوجمعة، سعيد حدة، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة
ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 7، العدد 1، 2018.
14. ريال فايزة، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب-، مجلة الحكمة للدراسات
التربوية والنفسية، مركز الحكمة، المجلد 9، العدد 3، 2021.
15. زروخي فيروز، التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الشلف، مجلة
اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، المجلد 10، العدد 2014، 12.

16. سهام قوت، استخدام إدارة التعلم MODDLE لدى أعضاء هيئة تدريس بجامعة قسنطينة نحو نمذجة جديدة للتعلم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 2، جامعة باتنة 1، 2022.
17. صابري بحري، منى خرموش، الاستبيان كأدوات جمع البيانات بين دواعي الاستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 2، العدد 2، 2019.
18. صبيان محمد، بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
19. طاري عبد القادر، زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم، revue des économiques approfondies، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 3، العدد 1، 2018.
20. الطاهر أحمد محمد علي- نسرین موسى أحمد محمد، أثر التدريب الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم في الفترة 2010-2020، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، 2020.
21. عبد الغني جديدي، الاحتياجات التدريبية للمتعلم، المجلة الجزائرية التربية والصحة النفسية، جامعة الجزائر 2، المجلد 9، العدد 2، 2015.
22. عبد اللطيف أولاد حيمودة، مصطفى طويطي، تحليل استراتيجية التسويقية لمؤسسة موبيليس النموذج الرباعي swot دراسة حالة analysis of the marketing strategy for mobilis firm using the swot quadratic model – case study، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 5، العدد 1، 2021.
23. عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأس تحديداتها في المنظمة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 10، العدد 3، 2018.

24. عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب الالكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة إلى مركز التدريب الالكتروني بالملكة العربية السعودية ، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، العدد3، 2019.
25. غربي صباح، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، المجلد 14، العدد 2، 2019.
26. فاطمة الزهراء حوتية، عفيفة حوتية، تقنيات أدوات البحث العلمي في جمع البيانات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 3، العدد1، 2020.
27. فوزية قديد، العربي نعيمة، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك باتريك، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي أفلو، المجلد 5، العدد1، 2021.
28. قنادزة جميلة، نظام التعليم والابتكار والاقتصاد القائم على المعرفة، مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 2، العدد 2، 2016.
29. كمال طاطاي، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية والدراسات، جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 1، 2015
30. لعراب عبد الحليم، التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، المجلد 17، العدد 2، 2017.
31. لعللى نورية، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة الدار بولاية معسكر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، المجلد4، العدد7، 2014.
32. لعلجي محمد امين، دور أنظمة التعلم LMS في سيرورة التعلم عن بعد، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد2 ، جامعة أحمد بن بلة وهران 1 ، 2015.
33. ليللى بوحديد، الهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد10، 2013.
34. مانع سبرينة، ليلا بن منصور، بن عباس شامية، التعلم التنظيمي كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري وخلق الميزة بالمؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد6 ، العدد1، 2015.

35. مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة المجلد 5، العدد 2، 2017.
36. محمد مالك، التطور التكنولوجي والاحتياجات التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2020.
37. مسكين عبد الله، كيفية تعريف المتغيرات وادخال البيانات الى برنامج SPSS أمثلة تطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، المجلد 5، العدد 2، 2021.
38. معاوي عبد العظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الواد، المجلد 6، العدد 2، 2016.
39. مناصرية إسماعيل، عقبة نصيرة، أثر التدريب الحديثة في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، المجلد 8 ، العدد 15، 2008.
40. نجوى نصر، سورية بوطرفة، مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، المجلد 9، العدد 1، 2023.
41. نوال مجدوب، خيرة مجدوب، مزايا وطرق جمع البيانات المختلفة وعيوبها ومتى يتم استخدام كل منها، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الواد، المجلد 1، العدد 1، 2017.
42. نور عزم الليل بن مارني، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، الجزائر، العدد 12، 2019.
43. نيفين شريف عبد الحليم، فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق جودة التدريب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 18، العدد 1، جامعة قناة السويس كلية السياحة والفنادق، مصر، 2020.
44. يونس قروط، محمد صلاح، حنان زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها" التدريب والتعلم كألية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للوارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 4، العدد 2، 2019.

الأطروحات والمذكرات:

- 1-اسية براهيمى، المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016-2017.
- 2-احمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة "دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة 2000-2008" - أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان ،2009.
- 3-أية محمد الرفاعي، دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.
- 4-احمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة "دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة 2000-2008" - أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان ،2009.
- 5-أية محمد الرفاعي، دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.
- 6-حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2006-2007.
- 7-عائشة سليمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، 2020-2021.

8-شايب يمينة، دور الاستثمار في رأس المال ابشري في تحقيق التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.

9-لفقي جلييلة، فاعلية برنامج التدريبي قائم على استراتيجية التعلم التعاوني في تطوري كفايات المعلمين التدريسية بمرحلة التعليم الابتدائي دراسة تجريبية بمدينة ورقلة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم الثالث في الارشاد النفسي التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020.

10-محمد الأمين بن جدوا، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013.

11-نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

12-نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007

الندوات العلمية:

1-السيد عبد المولى، السيد أبو خطوة، معايير الجودة في نظم إدارة التعلم الالكتروني، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية معلومات والاتصال في التعليم والتدريب ، المركز الثقافي الملكي، الأردن ، 2010

المواقع الالكترونية:

1- برنامج Microsoft Excel، ص 1 ، من موقع جامعة البصرة:

<https://faculty.uobasrah.edu.iq/uploads/teaching>

2- المعهد العربي للتخطيط ، ماهية عملية التخطيط ، من الموقع:

<https://www.arab-api.org/Files/Training/program> -

الجرائد الرسمية:

1- القانون الاساسي لسونلغاز ودفتر الشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات، المديرية العامة
"قسم الاتصال"، سونلغاز.

Les Ouvrages :

- 1- Alain Dunberry, Celine Péchrd, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, UQAM, CIRDEP, 2007
- 2- baker Michael, marketing strategy and management, second edition, textbook, 1992
- 3- Daud Ismail, al, Managerial competence, relationship quality and competitive advantage among SEM Exporters, Social and Behavioral sciences, n°115, Indonesia, 2014
- 4- Denis Chabault, stratégie d'entreprise « le modèle swot », AUNEGE, CC-BY NCND, sans année
- 5- Katsuyoshi Ishihara, maîtriser laqua lite, édition mare, nostrum, 1996
- 6- Martory Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, 8 -ème édition, Dunod, France, 2013
- 7- Robinson, D.G. & Robinson, J.C., Performance Consulting. Moving Beyond Training. San Francisco : Berrett-Koehler Pub, 1995
- 8- Sylvie bureau, analyse des besoins de formation, Développement international Desjardins, sans année

9- Les articles

- 1- Guylaine LeBrun, Judith Guérin, Le SWOT personnel : Comment améliorer sa pratique et réfléchir sur sa carrière, assurance responsabilité professionnelle, barreau, volume 22, numéro 6, 2021
- 2- Nimisith SI, Impact of core competency on competitive advantage of banking firms in Sri Lanka, International of scientific research and innovative technology, vol 3, no7, India, 2016
- 3- Vaughn Malcolm Bradley, learning management system LMS, use with online instruction, international of journal of technology in education, volume 4, numero 1, 2021

Les références électroniques :

- 1- Albérico Manuel Rosário, Joana Dias, Learning Management Systems in Education: Research and Challenges, 2022, P55 on the site: https://www.researchgate.net/publication/361513255_Learning_Management_Systems_in_Education_Research_and_Challenges
- 2- Internet society fondation, technique de collecte des données, guide de demande de subvention et de mise en œuvre de projet, P3 https://www.isocfoundation.org/wp-content/uploads/2020/04/ISOCFoundation_Ressource_8_Techniques-de-Collecte-des-Donn%C3%A9es-min
- 3- Les fondamentaux du recueil d'informations, fiche technique n°31, P4 https://www.cmvrh.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/ftechnique31_cle78482e
- 4- Méthode de collecte et d'analyses des données pour le suivi et l'évaluation, P135 : <https://books.openedition.org/pum/14799?lang=fr>

Annexe :

- 1- Décision d'organisation de la direction générale distribution centre.

قائمة الملاحق

الملحق 01 : Fiche de poste

Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz
Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation



Fiche de poste

Dénomination du poste	Directeur Emplois et Compétences				
Code poste	A créer	Classement	U1/U2/U3/U4		
Date de création de la fiche de poste	Juin 2015	Date de mise à jour	/		
Rattachement hiérarchique	Directeur Exécutif du Capital Humain et du Développement de l'Organisation				
Dénominations antérieures	Directeur de la Gestion Prévisionnelle Emplois et Compétences	Code poste	DP3	Classement	U1/U2/U3/U4
Définition sommaire du poste	Chargé de définir et de mettre en œuvre la politique de gestion des emplois et du développement des ressources humaines en cohérence avec la stratégie du Groupe.				
Description des activités	Relevant de la Holding				
	- Réalise différentes études sur l'évolution des emplois vs la stratégie de la société Holding.				
Description des activités	En lien avec les sociétés du Groupe Sonelgaz				
	- Elabore et décline les approches, méthodes et instruments en matière de gestion des emplois et de développement des compétences. - Implémente et mutualise les référentiels, outils et techniques en appui aux activités de gestion et de développement de la ressource humaine (bourse de l'emploi, préparation de la relève, reporting RH, etc). - Favorise et anime les échanges de bonnes pratiques entre acteurs RH sur le volet développement de la ressource humaine. - Pilote et anime les travaux d'identification des emplois et des compétences au niveau des sociétés du Groupe Sonelgaz. - S'assure de la fiabilité et de la mise à jour des référentiels emplois des sociétés du Groupe (nomenclatures, référentiels emplois et compétences, cartographie des emplois et des effectifs). - Exerce une veille sur l'évolution des emplois et des compétences (marché de l'emploi, dispositifs de formation, évolutions technologiques, législation, etc.) - Conseille et accompagne les sociétés dans l'analyse des besoins en développement des ressources humaines. - Veille à la cohérence d'ensemble des référentiels emplois et compétences et des pratiques à l'échelle des sociétés du Groupe. - Assiste les sociétés du Groupe dans les travaux d'assainissement et de mise à jour de leurs référentiels emplois. - Supervise l'élaboration et la consolidation des différents documents de synthèse à l'échelle du Groupe : • plans de recrutement moyen terme ; • bilans annuels de l'emploi ; • tableaux de bord trimestriels emploi.				

Description des activités (suite)	Gestion des ressources et reporting - Gère les ressources humaines et matérielles de sa structure. - Valide et suit l'exécution des plans de charge de sa structure. - Élabore le budget de sa structure et en assure le suivi. - Élabore et veille à la mise à jour des procédures de gestion de sa structure. - Élabore les tableaux de bord, rapports et bilans d'activités périodiques. - Définit les besoins de sa structure en formation, en effectifs et en compétences. - S'assure du respect de la discipline générale et de l'application des mesures d'hygiène et de sécurité
	Autres activités - Peut être appelé à animer des sessions de formation. - Peut être amené à parrainer des stagiaires. - Peut être appelé à animer et/ou participer à des groupes de travail. - Peut être appelé à faire des communications ou donner des conférences.
Qualifications Souhaitées, non exclusives	Licence (Bac+3 années ou Bac +4 années) ou master 2 (Bac+5 années) en sciences humaines, sciences sociales ou sciences de gestion.
Formations professionnelles Souhaitées	• Management stratégique. • Management des ressources humaines.
Expérience	Recrutement interne : • 8 ans au minimum au sein du Groupe Sonelgaz. • 4 ans au minimum dans un poste de chef de département, chef de division ou équivalent. Recrutement externe : • 8 ans d'expérience dans le domaine dont 5 ans sur un poste de responsabilité.
Conditions et contraintes d'exercice	• Disponibilité.
Moyens mis à disposition	• Ligne de téléphone mobile • Micro ordinateur portable

الملحق 02 : Fiche évaluation à chaud de la formation

 الوزارة العراقية للتعليم العالي والبحث العلمي - Sources Apprenies & Gestion du Réseau de l'enseignement Supérieur	Fiche d'évaluation à chaud de la formation	FO 016	PS4	2010	
		Date d'application : 14 Juillet 2010		Version	2
		Page 1 : 1			

Intitulé de la formation :	Période : du au
Participant (nom et prénom) :	Structure d'appartenance :
Organisme de formation :	Lieu :
Type de l'action : Perfectionnement ☐ Formation Professionnelle Spécialisée ☐ Recyclage ☐	

Cochez la case qui correspond mieux à ce que vous pensez

Non satisfait (1)	Peu satisfait (2)	Satisfait (3)	Très satisfait (4)
-------------------	-------------------	---------------	--------------------

	(1)	(2)	(3)	(4)
▪ J'étais motivé(e) à suivre cette action.				
▪ Les objectifs annoncés ont été respectés.				
▪ Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes.				
▪ Les méthodes pédagogiques et d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.				
▪ Les supports de présentation utilisés m'ont convenu				
▪ Qualité des documents pédagogiques				
▪ Les cas et les activités pratiques étaient pertinents et adaptés à la formation.				
▪ Le (s) formateur (s) communiquait (aient) de façon clair et dynamique...				
▪ Le (s) formateur (s) vous a (ont) semblé maîtriser les contenus de la formation				
▪ Le (s) formateur (s) a (ont) favorisé les échanges.				
▪ L'accueil				
▪ L'hébergement				
▪ La restauration				
▪ L'organisation				
▪ La durée de la formation				
▪ Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
▪ Appréciation globale				

Y a-t-il eu un ou plusieurs thèmes qui n'ont pas été abordés dans ce stage ? Si oui, lesquels ?

[illegible]

الملحق 03 : DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN ET DU DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION



DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN ET DU DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

RESSOURCES HUMAINES

TABLEAU DE BORD

Janvier 2020

Sommaire

Partie I : Emploi

1- Effectifs globaux	5
2- Effectif par groupe socioprofessionnel	9
3- Les recrutements	15
4- Les départs définitifs	21
5- L'emploi féminin	24
6- La masse salariale	26

Partie II : Formation

1- Réalisations globales	28
2- Réalisations des quatre trimestres 2019 comparées aux réalisations 2018 et aux prévisions 2019	28
3- Réalisations par type de formation	29
4- La moyenne de formation par agent	31
5- Formation réalisée par des organismes étrangers	32
6- Apprentissage et stages pratiques	32
7- Les dépenses de formation	34

Partie I

L'Emploi

Les faits marquants du 4^{ème} trimestre sont résumés comme suit :

Au plan de l'emploi

- Un volume de recrutement de :
 - **Permanents** : **1 107** agents contre **951** recrutements durant le 4^{ème} trimestre 2018 soit une hausse de 16% (+156 agents)
 - Sur les 1 107 recrutements en agents permanents, 571 permanisations ont été opérées (31 par SWAT ; 348 par SAT ; 17 par SAR et 175 par SAH) contre 369 permanisations enregistrées durant le 4^{ème} trimestre 2018.
 - **Temporaires** : **711** agents contre **1 332** recrutement enregistré durant le 4^{ème} trimestre 2018, soit une baisse de 46.6% (-621 agents).

Au niveau des wilayas du Sud, les sociétés du Groupe Sonelgaz, ont recruté 225 agents dont 110 agents permanents et 115 agents temporaires durant le 4^{ème} trimestre 2019 contre 192 agents permanents et 338 agents temporaires durant le 4^{ème} trimestre 2018.

Globalement, il a été procédé au recrutement de **975** agents au niveau des wilayas du sud en 2019 contre **1 749** recrutements en 2018.

- Un volume de départs définitifs de :
 - **Permanents** : **175** agents contre **278** durant le 4^{ème} trimestre 2018, soit une baisse de 37.1% (-103 agents).
 - **Temporaires** : **1 115** agents contre **1 532** durant le 4^{ème} trimestre 2018, soit une baisse de 27.2% (-417 agents).

De janvier à décembre 2019, **849** départs d'agents permanents sont enregistrés contre **1 145** départs en 2018 soit une baisse de 26%.

- Un niveau des effectifs de 92 482 agents contre 92 153 à fin septembre, soit une augmentation de 0.4% (+ 329 agents) réparti en :
 - **Permanents** : **68 939** contre **67 987** à fin septembre 2019, correspondant à 952 agents en plus (contre 65 749 fin 2018).
 - **Temporaires** : **23 543** contre **24 166** à fin septembre 2019, correspondant à 623 agents en moins (contre 25 469 fin 2018).

Sans les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures, les agents permanents représenteraient **77.5%** de l'effectif global du Groupe, contre **22.5%** pour les temporaires.

- L'effectif féminin permanent du Groupe SONELGAZ passe de **7 328** agents fin septembre 2019 à **7 553** fin décembre 2019, soit 225 femmes en plus (+3.1%). Le taux de femmes par rapport à l'effectif global est de **11%**.
Sans les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures, le taux de cet effectif par rapport à l'effectif global serait de **13.9%**, soit **7 247** agents féminins.

Au plan de la rémunération :

La masse salariale globale des sociétés du Groupe arrêtée au 31 décembre 2019 s'élève à **126** milliards DA contre **106** milliards DA enregistrée au 31 décembre 2018, soit une hausse de **18.8%** (+19 Milliards DA), cette hausse s'explique principalement par :

- l'augmentation des grilles de salaire de 15%,
- la hausse de la prime d'encouragement octroyée par rapport à 2018,
- le versement de la dernière tranche de 10% de l'indemnité plan véhicule pour les sociétés travaux

- L'augmentation de la prime scolarité.

Par rapport à la masse salariale prévisionnelle 2019, qui est de **105.6** Milliards Da, le taux de réalisation est de 119%.

CHIFFRES GLOBAUX

1 Effectifs globaux

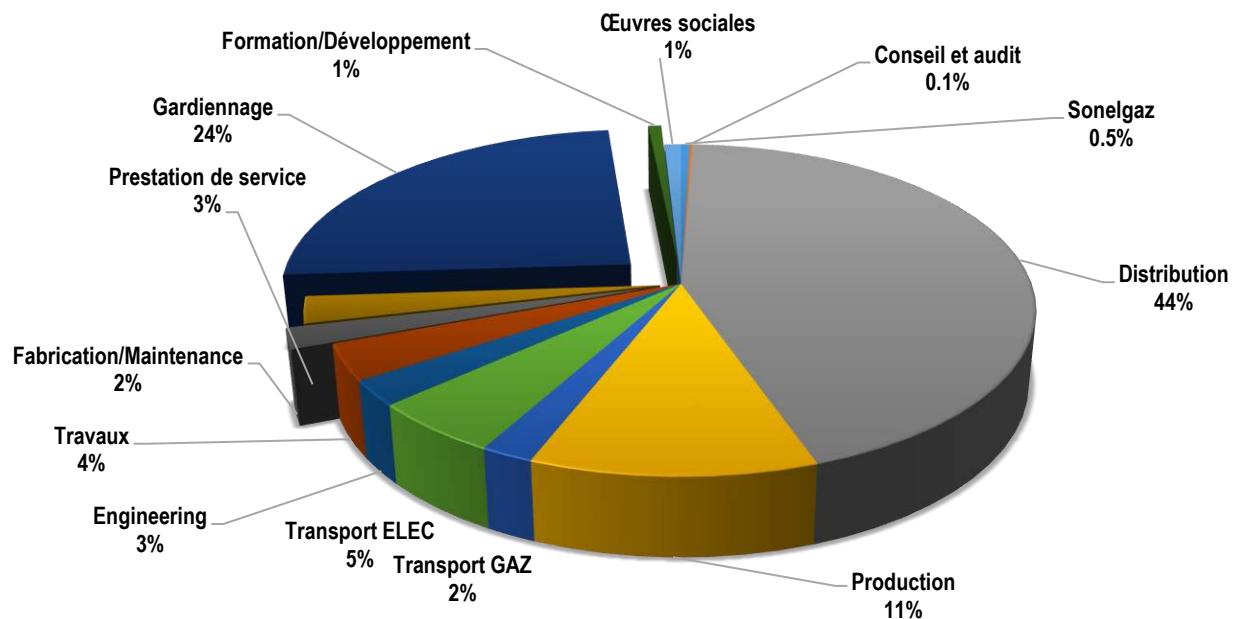
- À fin décembre 2019, l'effectif global du Groupe Sonelgaz s'élève à **92 482** agents contre **92 153** à fin septembre, soit une augmentation de 0.4% (+ 329 agents) réparti en :
 - Permanents** : **68 939** contre **67 987** à fin septembre 2019, soit une augmentation de 1.4% correspondant à 952 agents en plus.
 - Temporaires** : **23 543** contre **24 166** à fin septembre 2019, soit une baisse de 2.6%, correspondant à 623 agents en moins.

Les agents permanents représentent 74.5% de l'effectif global du Groupe, contre 25.5% pour les agents temporaires.

Sans les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures, les agents permanents représenteraient 77.5% de l'effectif global du Groupe, contre 22.5% pour les agents temporaires.

La répartition des agents permanents est donnée ci-dessous :

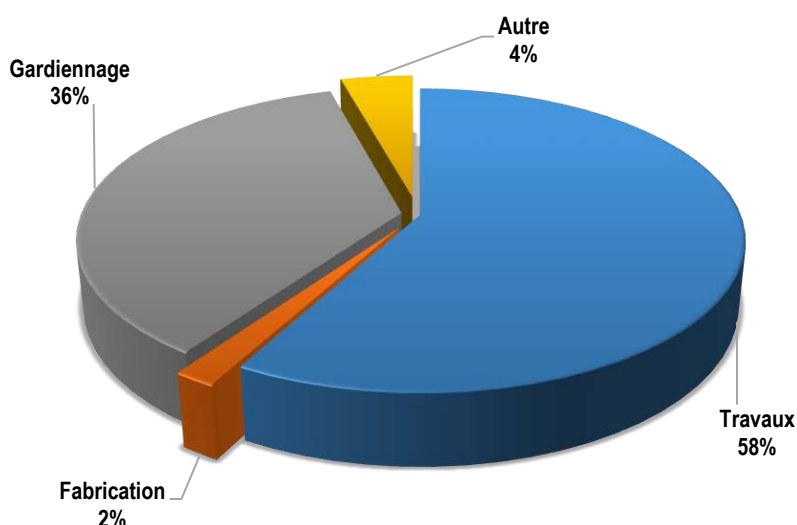
Répartition des agents permanents par activité



قائمة الملاحق

La société de distribution détient 44% de l'effectif permanent, suivies par les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures avec 24%.

Répartition des agents temporaires par activité



Les sociétés travaux détiennent le plus grand nombre d'agents temporaires soit 58% de l'effectif temporaire global suivies par les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures avec 36%.

L'évolution des effectifs permanents et temporaires par société est donnée dans le tableau ci-dessous :

Sociétés	Permanents			Temporaires			Total		
	Sept 2019	Déc	Évolution %	Sept 2019	Déc	Évolution %	Sept 2019	Déc	Évolution %
Sonelgaz	323	330	2,2	7	8	14,3	330	338	2,4
CASEG	84	88	4,8	0	0	-	84	88	4,8
SPE	5 654	5 704	0,9	14	6	-57,1	5 668	5 710	0,7
SKTM	1 747	1 786	2,2	74	74	0,0	1 821	1 860	2,1
SKS	26	28	7,7	0	0	-	26	28	7,7
SKB	34	42	23,5	1	1	0,0	35	43	22,9
SKT	144	144	0,0	0	1	-	144	145	0,7
SKD	91	86	-5,5	5	2	-60,0	96	88	-8,3
Production	7 696	7 790	1,2	94	84	-10,6	7 790	7 874	1,1
GRTE	3 379	3 387	0,2	56	55	-1,8	3 435	3 442	0,2
OS	247	244	-1,2	0	1	-	247	245	-0,8
Transport et conduite réseau	3 626	3 631	0,1	56	56	0,0	3 682	3 687	0,1
GRTG	1 395	1 441	3,3	3	2	-33,3	1 398	1 443	3,2
SADEG	30 164	30 362	0,7	101	101	0,0	30 265	30 463	0,7
CEEG	1 707	1 713	0,4	252	242	-4,0	1 959	1 955	-0,2
KAHRAKIB	795	786	-1,1	1 778	1 683	-5,3	2 573	2 469	-4,0

قائمة الملاحق

INERGA	267	267	0,0	4 132	4 167	0,8	4 399	4 434	0,8
ETTERKIB	467	465	-0,4	2 910	2 775	-4,6	3 377	3 240	-4,1
KANAGHAZ	498	510	2,4	1 718	1 770	3,0	2 216	2 280	2,9
KAHRIF	419	410	-2,1	3 084	3 135	1,7	3 503	3 545	1,2
Travaux	2 446	2 438	-0,3	13 622	13 530	-0,7	16 068	15 968	-0,6
MEI	741	741	0,0	212	220	3,8	953	961	0,8
ROUIBA ECLAIRAGE	101	101	0,0	173	196	13,3	274	297	8,4
AMC	520	548	5,4	225	205	-8,9	745	753	1,1
Fabrication et maintenance	1 362	1 390	2,1	610	621	1,8	1 972	2 011	2,0
TRANSMEX	229	224	-2,2	166	166	0,0	395	390	-1,3
MPV	603	623	3,3	0	0	-	603	623	3,3
SAT INFO	94	92	-2,1	0	0	-	94	92	-2,1
SMT	197	199	1,0	0	0	-	197	199	1,0
ELIT	377	391	3,7	25	0	-100,0	402	391	-2,7
SOPIEG	193	192	-0,5	3	3	0,0	196	195	-0,5
HMP	77	77	0,0	139	147	5,8	216	224	3,7
Prestations diverses	1 770	1 798	1,6	333	316	-5,1	2 103	2 114	0,5
IFEG	352	352	0,0	7	0	-100,0	359	352	-1,9
CREDEG	127	133	4,7	0	0	-	127	133	4,7
Formation et recherche	479	485	1,3	7	0	-100,0	486	485	-0,2
FOSC	585	594	1,5	191	194	1,6	776	788	1,5
SWAT	3 233	3 256	0,7	1 462	1 438	-1,6	4 695	4 694	0,0
SAT	4 006	4 343	8,4	2 892	2 565	-11,3	6 898	6 908	0,1
SAR	4 464	4 464	0,0	2 106	2 112	0,3	6 570	6 576	0,1
SAH	4 647	4 816	3,6	2 430	2 274	-6,4	7 077	7 090	0,2
Surveillance	16 350	16 879	3,2	8 890	8 389	-5,6	25 240	25 268	0,1
TOTAL GROUPE	67 987	68 939	1,4	24 166	23 543	-2,6	92 153	92 482	0,4

Par rapport à fin 2018, l'évolution globale de l'effectif permanent est de 2.6% détaillée par société comme suit :

Société	Fin 2018	Fin 2019	Évolution %
Sonelgaz	327	330	0,9
CASEG	90	88	-2,2
SADEG	29 896	30 362	1,6
SPE	5 563	5 704	2,5
SKTM	1 703	1 786	4,9
SKS	26	28	7,7
SKB	45	42	-6,7
SKT	132	144	9,1
SKD	58	86	48,3
TOTAL PRODUCTION	7 527	7 790	3,5
GRTG	1 357	1 441	6,2
GRTE	2 995	3 387	13,1
OS	239	244	2,1

قائمة الملاحق

TRANSPORT ELEC	3 234	3 631	12,3
CEEG	1 713	1 713	0,0
KAHRAKIB	777	786	1,2
INERGA	272	267	-1,8
ETTERKIB	472	465	-1,5
KANAGHAZ	515	510	-1,0
KAHRIF	437	410	-6,2
TOTAL TRAVAUX	2 473	2 438	-1,4
MEI	723	741	2,5
ROUIBA ECLAIRAGE	105	101	-3,8
AMC	525	548	4,4
TOTAL FABRICATION ET MAINTENANCE	1 353	1 390	2,7
TRANSMEX	247	224	-9,3
MPV	622	623	0,2
SAT INFO	95	92	-3,2
SMT	192	199	3,6
ELIT	407	391	-3,9
SOPIEG	189	192	1,6
HMP	80	77	-3,8
TOTAL PRESTATIONS DE SERVICE	1 832	1 798	-1,9
SWAT	3 040	3 256	7,1
SAT	3 603	4 343	20,5
SAR	4 003	4 464	11,5
SAH	4 246	4 816	13,4
TOTAL GARDIENNAGE	14 892	16 879	13,3
IFEG	356	352	-1,1
CREDEG	121	133	9,9
TOTAL FORMATION ET RECHERCHE	477	485	1,7
FOSC	578	594	2,8
TOTAL GROUPE	65 749	68 939	4,8

2 Effectif global par groupe socioprofessionnel

▪ Permanents

La répartition des effectifs permanents par groupe socioprofessionnel et par société est donnée dans le tableau ci-dessous :

Société	CD	CSS	CS	C	HM	PM	E	Total
Sonelgaz	13	12	55	177	25	23	25	330
CASEG	1	4	12	65	4	1	1	88
SPE	1	14	398	1 335	1 982	1 044	930	5 704
SKTM	1	4	48	414	681	311	327	1 786
SKS	1	1	9	12	1	0	4	28
SKB	1	0	12	14	11	1	3	42
SKT	1	4	9	53	39	14	24	144
SKD	1	0	6	58	9	3	9	86
Production	6	23	482	1 886	2 723	1 373	1 297	7 790

قائمة الملاحق

GRTE	2	13	199	754	1 754	273	392	3 387
OS	1	3	25	122	83	9	1	244
Transport et conduite réseau	3	16	224	876	1 837	282	393	3 631
GRTG	2	9	133	368	363	339	227	1 441
SADEG	3	83	2 088	5 859	10 028	2 758	9 543	30 362
CEEG	4	10	114	828	305	132	320	1 713
KAHRAKIB	3	7	43	255	122	189	167	786
INERGA	2	8	34	78	61	55	29	267
ETTERKIB	1	1	53	83	149	91	87	465
KANAGHAZ	1	6	27	116	80	130	150	510
KAHRIF	2	9	77	147	72	72	31	410
Travaux	9	31	234	679	484	537	464	2 438
MEI	0	7	46	220	173	83	212	741
ROUBA ECLAIRAGE	1	3	3	18	16	15	45	101
AMC	1	6	28	114	89	72	238	548
Fabrication et maintenance	2	16	77	352	278	170	495	1 390
TRANSMEX	1	2	20	34	46	55	66	224
MPV	1	4	22	65	82	27	422	623
SAT INFO	1	0	2	15	16	19	39	92
SMT	1	2	63	19	63	16	35	199
ELIT	1	7	37	294	36	7	9	391
SOPIEG	1	0	29	36	39	15	72	192
HMP	0	0	0	13	25	0	39	77
Prestations diverses	6	15	173	476	307	139	682	1 798
IFEG	1	8	48	139	89	17	50	352
CREDEG	1	2	26	67	23	6	8	133
Formation et recherche	2	10	74	206	112	23	58	485
FOSC	1	0	44	184	175	69	121	594
SWAT	0	0	12	35	52	81	3 076	3 256
SAT	1	0	9	49	51	149	4 084	4 343
SAR	0	0	7	50	46	151	4 210	4 464
SAH	2	0	9	49	52	193	4 511	4 816
Surveillance	3	0	37	183	201	574	15 881	16 879
TOTAL GROUPE	55	229	3 747	12 139	16 842	6 420	29 507	68 939

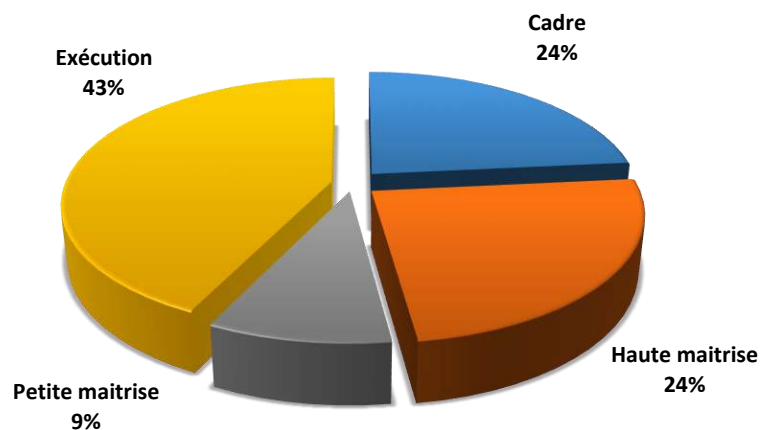
L'effectif permanent du Groupe a atteint le nombre de 68 939 agents dont 23% de cadres.

Cependant, la plus grande concentration des effectifs est dans la catégorie socioprofessionnelle exécution avec un taux de 43% suivie par la catégorie maîtrise avec 34%.

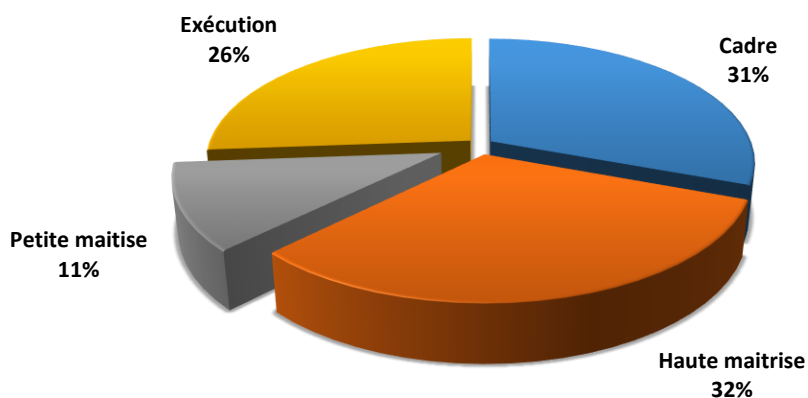
Sans les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures, l'effectif permanent du Groupe serait de 52 060 agents dont 31% de cadres, 43% d'agents de maîtrise et 26% d'agents d'exécution.

La répartition des effectifs par groupe socio professionnel est donnée ci-dessous :

Répartition avec les sociétés de surveillance



Répartition sans les sociétés de surveillance



L'effectif permanent du Groupe est constitué de 67 258 agents actifs et 1 681 agents inactifs (en inactivité temporaire) ; contre

63 904 agents actifs et 1 845 agents inactifs enregistrés durant la même période de l'année 2018, répartis comme suit :

Société	Actif	Inactif	Taux d'inactivité 2019 (%)	Taux d'inactivité 2018 (%)
Sonelgaz	309	21	6,4	8,6
CASEG	83	5	5,7	2,2
SPE	5 478	226	4,0	5,3
SKTM	1 738	48	2,7	1,9
SKS	26	2	7,1	0,0

قائمة الملاحق

SKB	41	1	2,4	17,8
SKT	144	0	0,0	0,0
SKD	84	2	2,3	3,4
Production	7 511	279	3,6	4,5
GRTE	3 292	95	2,8	3,0
OS	237	7	2,9	3,8
Transport et conduite réseau électrique	3 529	102	2,8	3,1
GRTG	1 414	27	1,9	2,5
SADEG	29 520	842	2,8	3,1
CEEG	1 660	53	3,1	2,9
KAHRAKIB	766	20	2,5	3,7
INERGA	266	1	0,4	0,4
ETTERKIB	460	5	1,1	0,6
KANAGHAZ	483	27	5,3	7,6
KAHRIF	391	19	4,6	5,9
Travaux	2 366	72	3,0	4,0
MEI	732	9	1,2	1,8
ROUIBA ECLAIRAGE	96	5	5,0	3,8
AMC	531	17	3,1	4,2
Fabrication et maintenance	1 359	31	2,2	2,9
TRANSMEX	220	4	1,8	1,6
MPV	613	10	1,6	1,8
SAT INFO	92	0	0,0	0,0
SMT	197	2	1,0	1,0
ELIT	369	22	5,6	4,4
SOPIEG	186	6	3,1	3,2
HMP	76	1	1,3	3,8
Prestations diverses	1 753	45	2,5	2,4
IFEG	336	16	4,5	5,3
CREDEG	130	3	2,3	1,7
Formation et recherche	466	19	3,9	4,4
Fond des œuvres sociales	581	13	2,2	1,6
SWAT	3 204	52	1,6	1,2
SAT	4 303	40	0,9	0,7
SAR	4 431	33	0,7	1,3
SAH	4 769	47	1,0	0,9
Surveillance	16 707	172	1,0	1,0
TOTAL GROUPE	67 258	1 681	2,4	2,8

Nous constatons une baisse du taux d'inactivité au niveau du Groupe, qui est passé des 2.8% en 2018 à 2.4% en 2019.

قائمة الملاحق

Les motifs les plus dominants de l'inactivité temporaire sont :

- Les mises en disponibilité avec 21.9% (368 agents),
- La formation avec 19.3% (324 agents),
- Les détachements avec ou sans solde avec 18.5% (311 agents),
- La mise en invalidité avec 12.6% (211 agents).

▪ Temporaires

85.8% de l'effectif temporaire relève du groupe exécution qui constitue la ressource essentielle sur les chantiers et dans l'activité de la surveillance des infrastructures.

Les cadres ne représentent que 3.4% de l'effectif temporaire, la haute maîtrise 4.1% et la petite maîtrise 6.8%.

Les sociétés travaux détiennent 57,5% de l'effectif temporaire suivies par les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures avec 35.6%.

Sans les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures, l'effectif temporaire du Groupe serait de 15 154 agents dont 5.2% de cadre, 16.6% d'agents maîtrise et 78.2% d'agents d'exécution.

La répartition des effectifs temporaires par groupe socioprofessionnel et par société est donnée à la page qui suit :

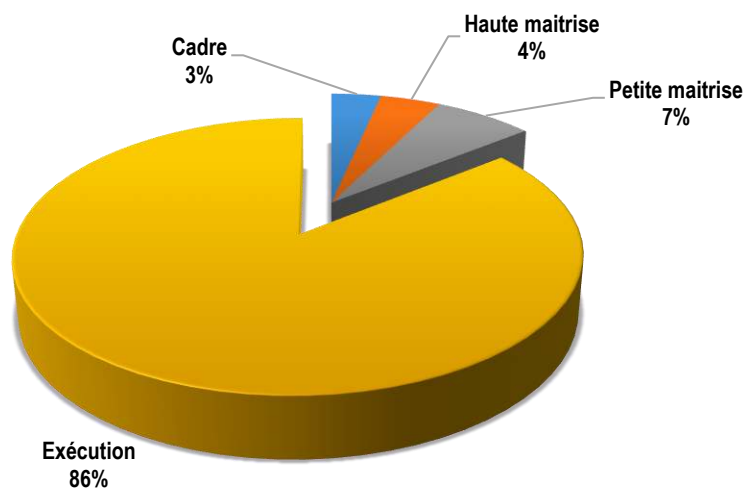
Société	CD	CSS	CS	C	HM	PM	E	Total
Sonelgaz		3		1			4	8
CASEG	0	0	0	0	0	0	0	0
SPE						1	5	6
SKTM				4			70	74
SKB							1	1
SKT						1		1
SKD				1	1			2
Production	0	0	0	5	1	2	76	84
GRTE				5			50	55
OS			1					1
Transport et conduite réseau Electrique	0	0	1	5	0	0	50	56
GRTG	0	0	0	0	0	0	2	2
SADEG	0	0	0	0	1	0	100	101
CEEG	0	0	0	124	29	0	89	242
KAHRAKIB				16	88	118	1 461	1 683
INERGA		1	5	193	245	232	3491	4 167
ETTERKIB	0	0	4	170	231	453	1917	2 775
KANAGHAZ		1	5	34	97	165	1 468	1 770
KAHRIF	0	1	0	98	138	499	2 399	3 135
Travaux	0	3	14	511	799	1 467	10 736	13 530
MEI				8	31	16	165	220
ROUIBA ECLAIRAGE	0	2	0	14	7	15	158	196
AMC	0	0	0	40	4	22	139	205
Fabrication et maintenance	0	2	0	62	42	53	462	621
TRANSMEX	0	0	0	1	14	21	130	166
SOPIEG	0	0	1	0	0	0	2	3
HMP	1	0	0	11	48	0	87	147
Prestations diverses	1	0	1	12	62	21	219	316

قائمة الملاحق

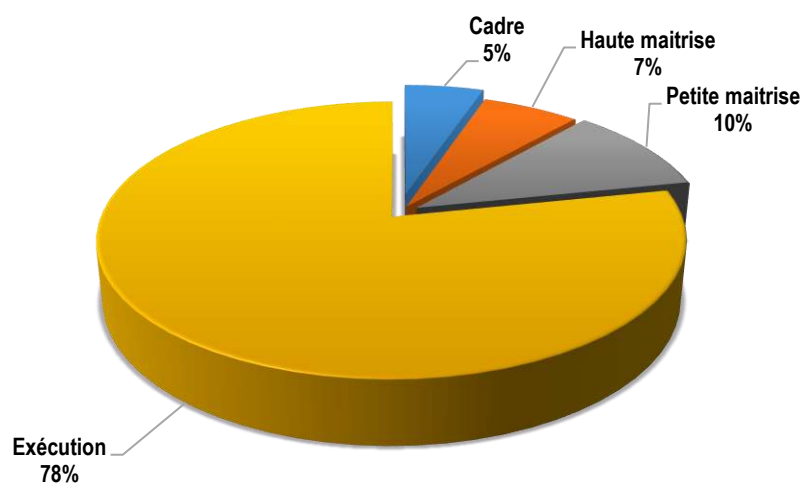
Formation et recherche	0	0	0	0	0	0	0	0
Fond des œuvres sociales	0	0	8	35	23	12	116	194
SWAT	1	0	0	0	0	24	1413	1 438
SAT	1	0	0	0	0	15	2549	2 565
SAR	2	0	0	1	1	5	2103	2 112
SAH	1			1	0	1	2271	2 274
Surveillance	5	0	0	2	1	45	8 336	8 389
TOTAL GROUPE	6	8	24	757	958	1 600	20 190	23 543

La répartition des effectifs par groupe socio professionnel est donnée ci-dessous :

Répartition des effectifs avec les sociétés de surveillance



Répartition sans les sociétés de surveillance



3. Les recrutements

• Permanents

Le 4^{ème} trimestre 2018 a enregistré, sans tenir compte des 571 permanisations, le recrutement de 531 agents permanents, contre 582 recrutements durant le 4^{ème} trimestre 2017, soit une baisse de 9% correspondant à 51 agents en moins, répartis comme suit :

Société	C	HM	PM	E	Total
Sonelgaz	10	0	0	1	11
CASEG	5	0	0	0	5
SPE	46	2	7	10	65
SKTM	6	17	3	16	42
SKS	2	0	0	0	2
SKB	1	6	1	0	8
SKT	0	0	0	0	0
SKD	0	0	0	0	0
Production	55	25	11	26	117
GRTE	0	0	0	0	0
OS	0	0	0	0	0
Transport et conduite réseau Électrique	0	0	0	0	0
GRTG	21	8	10	10	49
SADEG	78	36	24	86	224
CEEG	10	0	0	3	13
KAHRAKIB	1	1	0	0	2
INERGA	0	0	0	0	0
ETTERKIB	0	0	0	0	0
KANAGHAZ	25	1	0	0	26
KAHRIF	0	0	0	0	0
Travaux	26	2	0	0	28
MEI	0	0	0	0	0
ROUBA ECLAIRAGE	0	0	0	0	0
AMC	13	5	2	0	20
Fabrication et maintenance	13	5	2	0	20
TRANSMEX	0	0	0	0	0
MPV	2	1	1	19	23
SAT INFO	0	1	0	0	1
SMT	2	0	1	0	3
ELIT	22	0	0	0	22
SOPIEG	0	0	0	0	0
HMP	0	0	0	0	0
Prestations diverses	26	2	2	19	49
IFEG	3	0	0	0	3
CREDEG	7	0	0	0	7
Formation et recherche	10	0	0	0	10
Fond des œuvres sociales	3	3	2	1	9
SWAT	0	0	0	0	0
SAT	0	1	0	0	1
SAR	0	0	0	0	0
SAH	0	0	0	0	0
Surveillance	0	1	0	0	1

قائمة الملاحق

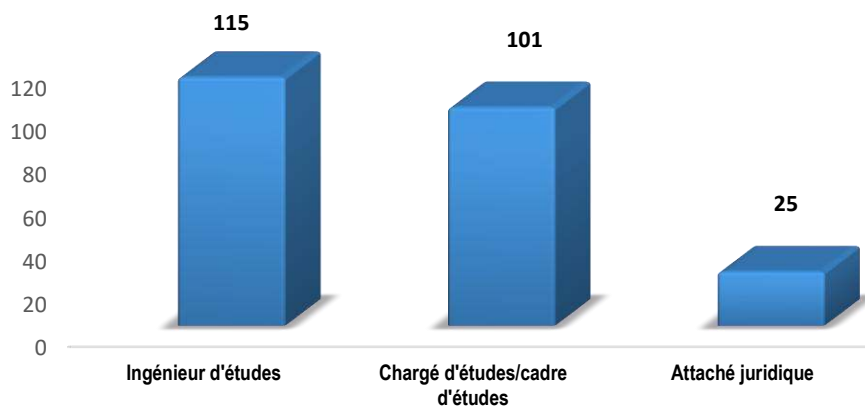
TOTAL GROUPE	252	82	51	146	531
---------------------	------------	-----------	-----------	------------	------------

Par groupe socioprofessionnel, les cadres représentent 47,5%, la haute maîtrise 15.4%, la petite maîtrise 9.6% et l'exécution 27,5%.

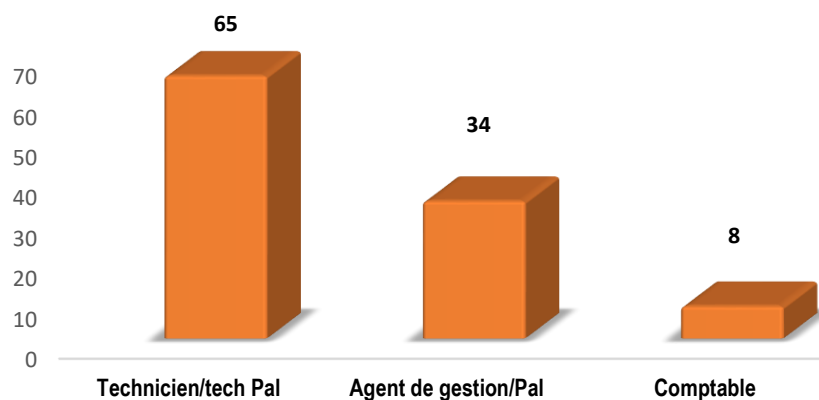
La société de distribution détient 42.2% des recrutements du Groupe, suivie par les sociétés de production avec 22%.

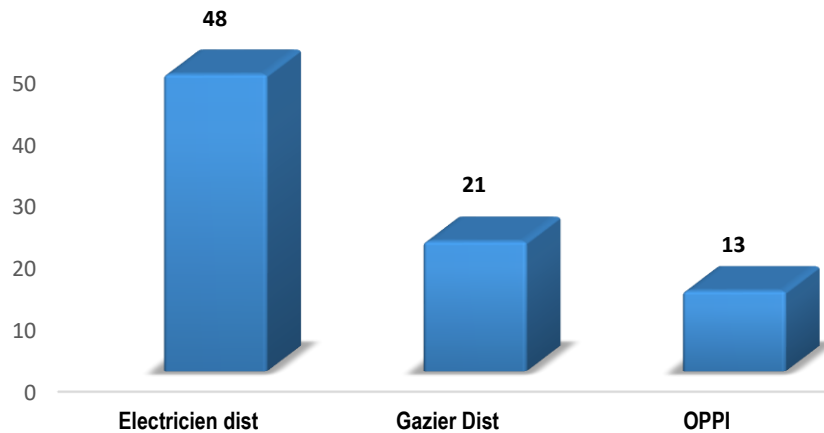
Les recrutements les plus nombreux ont concernés les postes suivants :

Pour le groupe cadre



Pour le groupe maîtrise



Pour le groupe exécutionÉvaluation de l'effort de recrutement par rapport aux prévisions de recrutement de l'année 2019

Le nombre total des recrutements enregistrés de janvier à décembre 2019 est de 7 439 agents contre 8 219 à fin décembre 2018, se décomposant en :

- **Permanents** : 3 853 agents dont 1 711 recrutements et 2 142 permanisations contre 1 712 recrutements et 1 378 permanisations durant la même période de l'année 2018.
- **Temporaire** : 3 586 agents contre 5 129 agents enregistré durant la même période de l'année 2018.

Par rapport aux prévisions de recrutement 2019 des agents permanents, le taux de réalisation (sans compter les permanisations) est de 85% (1 711 réalisés contre 2 014 prévus) contre 88% enregistré durant la même période de l'année 2018.

Par groupe socioprofessionnel, le taux le plus élevé est celui du groupe exécution avec 102,9% (prévu : 701, réalisé : 721) suivi par le groupe cadre avec 99,4% (prévu : 500, réalisé : 497).

Le taux de réalisation pour le groupe maîtrise est de 61.6% (prévu : 800, réalisé : 493).

Avec les permanisations, le taux de réalisation serait de 90,1% (3 853 réalisés contre 4 276 prévus), contre 89,4% en 2018.

Les taux de réalisation par rapport aux prévisions 2019 sont donnés dans le tableau ci-après :

قائمة الملاحق

Société	Prévu	Réalisé	Taux de réalisation*
Sonelgaz	46	20	43,5
CASEG	13	5	38,5
SPE	231	210	90,9
SKTM	166	164	98,8
SKS	1	2	200,0
SKB	21	9	42,9
SKT	12	12	100,0
SKD	64	36	56,3
Production	495	433	87,5
GRTE	41	67	163,4
OS	48	11	22,9
Transport et conduite réseau Électrique	89	78	87,6
GRTG	81	105	129,6
SADEG	848	763	90,0
CEEG	142	23	16,2
KAHRAKIB	0	41	-
INERGA	0	0	-
ETTERKIB	0	0	-
KANAGHAZ	27	26	96,3
KAHRIF	0	0	-
Travaux	27	67	248,1
MEI*	53	29	54,7
ROUBA ECLAIRAGE	0	2	-
AMC	6	22	366,7
Fabrication et maintenance	59	53	89,8
TRANSMEX	0	0	-
MPV	47	23	48,9
SAT INFO	2	1	50,0
SMT	9	18	200,0
ELIT	19	56	294,7
SOPIEG	14	5	35,7
HMP	6	0	0,0
Prestations diverses	97	103	106,2
IFEG	16	7	43,8
CREDEG	11	17	154,5
Formation et recherche	27	24	88,9
Fond des œuvres sociales	60	30	50,0
SWAT	9	0	0,0
SAT	12	5	41,7
SAR	4	1	25,0
SAH	5	1	20,0
Surveillance	30	7	23,3
TOTAL GROUPE	2 014	1 711	85

*les permanisations ne sont pas comptabilisées dans le calcul du taux de réalisation

• Temporaires

Le 4^{ème} trimestre 2019 enregistre le recrutement de 711 agents temporaires contre 1 332 recrutements durant le 4^{ème} trimestre 2018, soit une baisse de 47% correspondant à 621 agents en moins.

La répartition, par société, des recrutements d'agents temporaires recrutés se présente comme suit :

Société	C	HM	PM	E	Total
Sonelgaz	0	0	0	1	1
GRTE	0	0	0	3	3
OS	1	0	0	0	1
Transport elec	1	0	0	3	4
CEEG	0	0	0	9	9
KAHRAKIB	0	0	0	58	58
INERGA	1	1	0	235	237
ETTERKIB	3	3	4	25	35
KANAGHAZ	0	11	7	127	145
KAHRIF	10	1	7	64	82
Travaux	14	16	18	509	557
MEI	0	4	2	1	7
ROUIBA ECLAIRAGE	0	4	1	0	5
AMC	0	0	2	0	2
Fabrication et maintenance	0	8	5	1	14
TRANSMEX	0	0	0	5	5
HMP	3	3	0	3	9
Prestations diverses	3	3	0	8	14
Fond des œuvres sociales	2	1	1	7	11
SWAT	0	0	0	17	17
SAT	0	0	0	25	25
SAR	0	0	1	32	33
SAH	0	0	0	26	26
Surveillance	0	0	1	100	101
TOTAL GROUPE	20	28	25	638	711

78.3% des recrutements d'agents temporaires ont été réalisés par les sociétés travaux suivies par les sociétés chargées de la surveillance des infrastructures avec 14.2%.

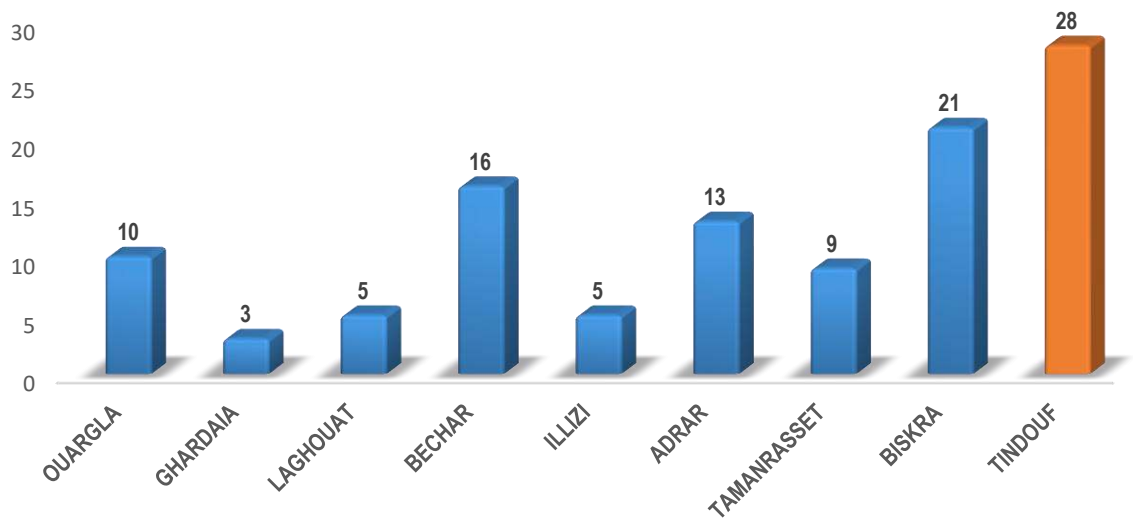
Le taux de recrutement le plus élevé relève du groupe exécution avec 89.7%, les cadres ne représentent que 2,8% et la maîtrise 7,5%.

3.2 Les recrutements dans les localités du sud

Durant le quatrième trimestre 2019, le Groupe Sonelgaz a procédé au recrutement de 225 agents contre 530 agents en 2018, soit une baisse de 58% (305 agents en mois).

- **Permanents**

Les sociétés du Groupe Sonelgaz ont recruté 110 agents durant le 4^{ème} trimestre 2019, soit 21% des recrutements globaux, répartis comme suit :

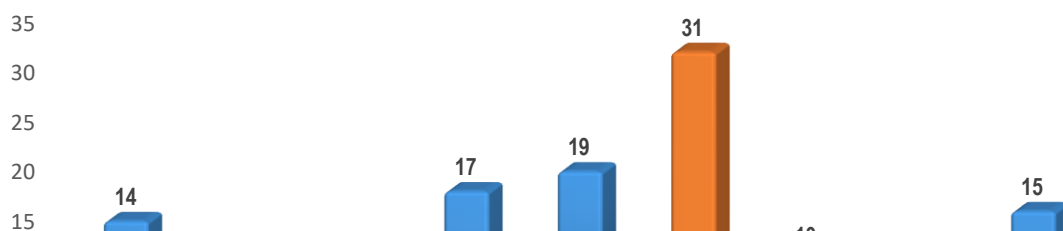


Par profil, nous relevons le recrutement de :

- 12 ingénieurs d'études dont 04 à Biskra.
- 26 techniciens dont 11 à Tindouf.
- 10 agents d'entretien dont 06 à Tindouf

- **Temporaires**

Les wilayas du sud ont bénéficié du recrutement de 115 agents temporaires dont 80 recrutements opérés par les sociétés travaux, et 34 recrutements par les sociétés de surveillance.



Autres :Naama,El bayadh,....

4 Les départs définitifs du Groupe Sonelgaz

4.1 Permanents

Durant le 4^{ème} trimestre 2019, 175 agents permanents ont quitté le Groupe Sonelgaz contre 278 départs enregistrés durant le 4^{ème} trimestre 2018, soit une baisse de 37% correspondant à 103 départs en moins.

Le plus grand nombre de départ est enregistré par la société de distribution SADEG avec 62 départs soit 35% du total des départs, suivie par les sociétés de surveillance avec 37 départs soit 21 % des départs permanents.

La répartition des départs par groupe socioprofessionnel et par société est donnée comme suit :

Société	C	HM	PM	E	Total
Sonelgaz	2	1	0	0	3
CASEG	1	0	0	0	1
SPE	4	5	2	5	16
SKTM	1	0	0	1	2
Production	5	5	2	6	18
GRTE	4	0	1	0	5
OS	4	0	0	0	4
GRTG	1	1	0	0	2
SADEG	22	18	4	18	62
CEEG	3	2	2	2	9
KAHRAKIB	1	1	2	3	7
ETTERKIB	2	0	0	0	2
KANAGHAZ	1	0	0	0	1
KAHRIF	0	0	1	0	1
Travaux	4	1	3	3	11
MEI	1	0	1	0	2
AMC	1	0	0	0	1
Fabrication et maintenance	2	0	1	0	3
ELIT	8	0	0	0	8
MPV	1	0	0	1	2
SATINFO	0	0	0	1	1
SMT	1	0	1	0	2
SOPIEG	1	0	0	0	1
Prestations diverses	11	0	1	2	14
IFEG	3	0	1	0	4

قائمة الملاحق

CREDEG	1	0	0	0	1
Formation et recherche	4	0	1	0	5
Fond des œuvres sociales	1	0	0	0	1
SWAT	0	0	1	7	8
SAT	0	1	0	7	8
SAR	1	0	1	14	16
SAH	0	0	0	5	5
Surveillance	1	1	2	33	37
TOTAL GROUPE	65	29	17	64	175

Les départs par motif

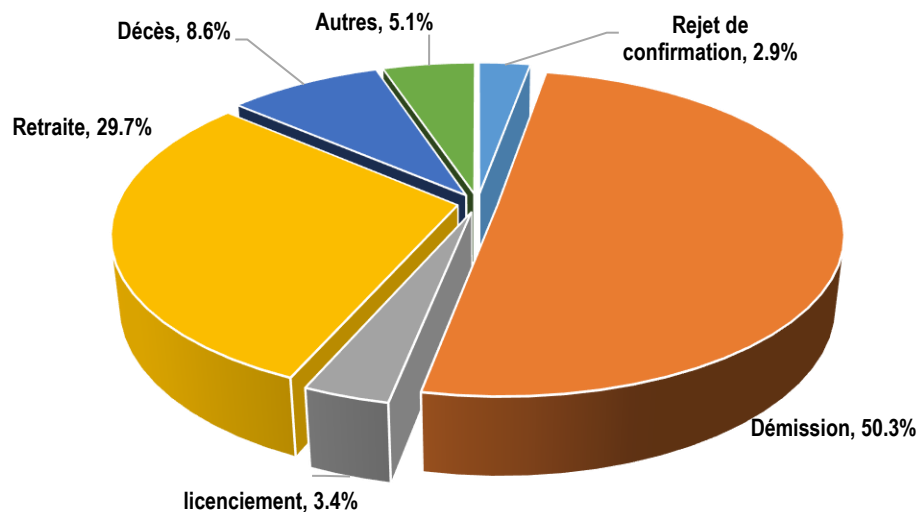
Les motifs dominants des départs, sont la démission et la retraite, avec respectivement 50.3% et 29.7%, contre 49% et 37% enregistrés durant la même période de l'année 2018.

قائمة الملاحق

Société	Retraite	Démission*	Décès	Licenciement	Rejet de confirmation	Autre**	Total
Sonelgaz	1	0	0	0	2	0	3
CASEG	0	1	0	0	0	0	1
SPE	6	6	3	1	0	0	16
SKTM	0	2	0	0	0	0	2
Production	6	8	3	1	0	0	18
GRTE	1	2	1	1	0	0	5
OS	0	4	0	0	0	0	4
GRTG	0	2	0	0	0	0	2
SADEG	17	31	5	0	0	9	62
CEEG	5	4	0	0	0	0	9
KAHRAKIB	1	4	0	2	0	0	7
ETTERKIB	1	1	0	0	0	0	2
KANAGHAZ	0	1	0	0	0	0	1
KAHRIF	1	0	0	0	0	0	1
Travaux	3	6	0	2	0	0	11
MEI	0	2	0	0	0	0	2
AMC	0	0	0	1	0	0	1
Fabrication et maintenance	0	2	0	1	0	0	3
ELIT	0	7	0	0	1	0	8
MPV	0	2	0	0	0	0	2
SATINFO	1	0	0	0	0	0	1
SMT	0	2	0	0	0	0	2
SOPIEG	0	1	0	0	0	0	1
Prestations diverses	1	12	0	0	1	0	14
IFEG	2	2	0	0	0	0	4
CREDEG	0	1	0	0	0	0	1
Formation et recherche	2	3	0	0	0	0	5
Fond des œuvres sociales	0	1	0	0	0	0	1
SWAT	1	7	0	0	0	0	8
SAT	4	1	2	1	0	0	8
SAR	9	3	4	0	0	0	16
SAH	2	1	0	0	2	0	5
Surveillance	16	12	6	1	2	0	37
TOTAL GROUPE	52	88	15	6	5	9	175

*y compris les abandons de poste

**révocation

Les départs définitifs par motifs**4.2 Temporaires**

Le 4^{ème} trimestre 2019, a connu le départ de 1 115 agents temporaires, dont 571 départs suite à une opération de permanisation.

Le plus grand nombre de départs est enregistré par les sociétés de surveillance avec 602 départs.

Société	C	HM	PM	E	Total
SKD	0	3	0	0	3
GRTG	0	0	0	2	2
CEEG	3	3	0	13	19
KAHRAKIB	2	4	2	76	84
INERGA	7	3	2	108	120
ETTERKKIB	0	0	1	8	9
KANAGHAZ	1	5	8	120	134
KAHRIF	2	0	1	52	55
ROUIBA ECLAIRAGE	4	1	0	2	7
AMC	13	5	2	21	41
TRANSMEX	0	0	0	3	3
ELIT	1	3	4	17	25
HMP	0	1	0	2	3
FOSC	3	1	1	3	8
SWAT	0	0	1	40	41
SAT	0	0	3	349	352
SAR	0	0	0	27	27
SAH	0	0	0	182	182
TOTAL GROUPE	36	29	25	1 025	1 115

5. Emploi féminin

5.1 Effectif féminin global

L'effectif féminin permanent du Groupe Sonelgaz est passé de **7 328** fin septembre 2018 à **7 553** fin décembre 2019, soit 225 agents féminins en plus. Le taux de femmes par rapport à l'effectif global est de 11%.

Le taux de femmes le plus élevé est enregistré au niveau du SONELGAZ avec 57.6% suivi par FOSEC avec 56.1%.

Société	Cadres	HM	PM	Exécution	Total	Taux de femmes(%)
Sonelgaz	145	17	17	11	190	57,6
CASEG	25	3	1	0	29	33,0
SPE	322	114	44	56	536	9,4
SKTM	49	31	5	4	89	5,0
SKS	4	1	0	1	6	21,4
SKB	4	1	0	0	5	11,9
SKT	7	1	0	0	8	5,6
SKD	3	1	2	0	6	7,0
Production	389	149	51	61	650	8,3
GRTE	250	80	34	31	395	11,7
OS	39	2	6	0	47	19,3
Transport elec	289	82	40	31	442	12,2
GRTG	152	30	24	8	214	14,9
SADEG	2 125	1 281	243	180	3 829	12,6
CEEG	274	71	32	22	399	23,3
KAHRAKIB	98	28	7	2	135	17,2
INERGA	21	7	1	0	29	10,9
ETTERKKIB	21	19	4	2	46	9,9
KANAGHAZ	38	8	2	2	50	9,8
KAHRIF	45	14	1	2	62	15,1
Travaux	223	76	15	8	322	13,2
MEI	55	20	3	8	86	11,6
ROUIBA ECLAIRAGE	11	3	1	3	18	17,8
AMC	3	0	3	76	82	15,0
Fabrication et maintenance	69	23	7	87	186	13,4
TRANSMEX	24	11	4	0	39	17,4
MPV	29	18	7	15	69	11,1
SAT INFO	8	6	3	2	19	20,7
SMT	39	31	9	2	81	40,7
ELIT	181	18	6	0	205	52,4
SOPIEG	29	11	5	13	58	30,2
HMP	7	5	0	12	24	31,2
Prestations diverses	317	100	34	44	495	27,5

قائمة الملاحق

IFEG	93	19	4	9	125	35,5
CREDEG	29	2	2	0	33	24,8
Formation et recherche	122	21	6	9	158	32,6
Fonds des œuvres sociales	151	129	30	23	333	56,1
SWAT	21	23	5	51	100	3,1
SAT	12	8	2	23	45	1,0
SAR	15	3	12	54	84	1,9
SAH	23	19	4	31	77	1,6
Surveillance	71	53	23	159	306	1,8
TOTAL GROUPE	4 352	2 035	523	643	7 553	11,0

5.2 Recrutements

Durant le 4^{ème} trimestre 2019, le Groupe Sonelgaz a enregistré le recrutement de 97 femmes soit 18.3 % des recrutements globaux. (Les permanisations ne sont pas comptabilisées).

Les recrutements de cadres représentent 75.3%, la maîtrise 20.6%, et l'exécution 4.1%.

La répartition des recrutements des agents permanents par groupe socioprofessionnel est donnée dans le tableau ci-dessous :

Société	Cadre	HM	PM	Exécution	TOTAL	% recrutements globaux
SONELGAZ	5	0	0	1	6	54.5
CASEG	1	0	0	0	1	20.0
SPE	8	0	1	0	9	13.8
SKTM	0	3	0	0	3	7.1
GRTG	3	0	0	0	3	6.1
SADEG	38	8	3	3	52	23.2
CEEG	4	0	0	0	4	30.8
AMC	1	0	0	0	1	5.0
MPV	1	0	1	0	2	8.7
SMT	1	0	1	0	2	66.7
ELIT	6	0	0	0	6	27.3
IFEG	1	0	0	0	1	33.3
CREDEG	2	0	0	0	2	28.6
FOSC	2	2	0	0	4	44.4
SAT	0	1	0	0	1	100.0
TOTAL GROUPE	73	14	6	4	97	18.3

8. Masse salariale

La masse salariale globale des sociétés du Groupe arrêtée au 31 décembre 2019 s'élève à **126** milliards DA contre **106** milliards DA enregistrée au 31 décembre 2018, soit une hausse de **18.8%**, ceci s'explique principalement par l'augmentation des grilles de salaires de 15% ainsi que le versement de la dernière tranche à hauteur de 10% de indemnité plan véhicule pour les sociétés travaux.

Société	Au 31/12/2018	Au 31/12/2019	Évolution	
			Écart	%
Sonelgaz	590 064	721 006	130 943	22,0
CASEG	150 034	175 189	25 155	16,8
SPE	8 467 596	10 443 204	1 975 608	23,3
SKTM	2 436 708	3 250 988	814 280	33,4
SKS	60 825	73 076	12 250	20,1
SKB	67 438	82 025	14 587	21,6
SKT*	153 934	307 916	153 982	100,0
SKD*	82 679	231 052	148 373	179,5
Production	11 269 181	14 388 261	3 119 080	27,7
GRTE	5 091 539	6 560 019	1 468 479	28,8
OS	419 981	513 618	93 637	22,3
Transport Elec et conduite du système électrique	5 511 520	7 073 637	1 562 116	28,3
GRTG	1 872 852	2 305 072	432 220	23,1
SADEG	39 319 196	45 291 067	5 971 871	15,2
CEEG	3 027 991	3 628 086	600 095	19,8
KAHRAKIB	2 214 132	2 678 120	463 988	21,0
INERGA**	4 912 111	4 856 167	-55 945	-1,1
ETTERKIB	3 460 982	4 180 610	719 628	20,8
KANAGHAZ	1 443 930	1 910 068	466 138	32,3
KAHRIF	3 522 669	4 539 709	1 017 040	28,9
Travaux	15 553 825	18 164 674	2 610 850	16,8
MEI	1 248 737	1 520 418	271 681	21,8
ROUIBA ECLAIRAGE	180 403	222 759	42 356	23,5
AMC	881 006	1 098 420	217 414	24,7
Fabrication et maintenance	2 310 146	2 841 597	531 451	23,0
TRANSMEX	439 888	500 279	60 391	13,7
MPV	691 775	840 281	148 506	21,5
SAT INFO	134 228	155 091	20 863	15,5
SMT	336 670	392 502	55 831	16,6
ELIT	580 223	687 329	107 107	18,5
SOPIEG	230 506	299 064	68 558	29,7
HMP	153 568	191 316	37 748	24,6
Prestations diverses	2 566 858	3 065 861	499 004	19,4
IFEG	532 900	658 909	126 009	23,6
CREDEG	192 235	238 818	46 583	24,2
Formation et recherche	725 135	897 727	172 592	23,8
Fonds des œuvres sociales	935 739	1 153 559	217 819	23,3
SWAT	3 994 057	4 759 683	765 625	19,2
SAT	6 067 203	7 407 623	1 340 419	22,1
SAR	5 753 127	6 729 353	976 227	17,0

قائمة الملاحق

SAH	6 374 389	7 401 279	1 026 890	16,1
Surveillance	22 188 777	26 297 938	4 109 161	18,5
TOTAL GROUPE	106 021 316	126 003 674	19 982 357	18,8

*Le taux d'évolution trop élevé de la masse salariale de SKT et SKD est dû au transfert des agents de l'AOM.,

**la baisse de la masse salariale d'INERGA est due aux départs massifs des agents temporaires.

Partie II

La formation

SYNTHESE DES REALISATIONS

1. Réalisations globales

- Les réalisations de formation du 4^{ème} trimestre 2019 s'élèvent à **12 330 agents** contre **17 208** agents durant le 4^{ème} trimestre 2018 correspondant à **116 501** hommes/jours contre **198 426** hommes/jours durant le 4^{ème} trimestre 2018, répartis comme suit :
 - **1 132** agents en formation professionnelle spécialisée contre **1 829** agents durant le 4^{ème} trimestre 2018 soit **60 167** hommes/Jours contre **125 293** hommes/Jours durant le 4^{ème} trimestre 2018.
 - **11 198** agents en perfectionnement contre **15 379** agents durant le 4^{ème} trimestre 2018 soit **56 334** hommes/ jours contre **72 732** hommes/Jours durant le 4^{ème} trimestre 2018.
 - La moyenne de participation par agent (perfectionnement professionnel et formation spécialisée confondus) est de **1,7** jour contre **3** jours durant le 4^{ème} trimestre 2018.
 - La moyenne de participation par agent ramenée aux effectifs formés est de **9,4** jours.
 - En nombre d'agents, les réalisations sont orientées à **91%** vers le perfectionnement professionnel contre **9%** vers la formation spécialisée.
 - En hommes/jours, la formation professionnelle spécialisée et le perfectionnement représentent respectivement **51 %** et **49%** total des réalisations.
 - Les dépenses de formation s'élèvent à **974 588** KDA contre **772 847** KDA durant le 4^{ème} trimestre 2018 soit : **3,8 %** de la masse salariale contre **3,13 %** durant le 4^{ème} trimestre 2018.

2. Réalisations des quatre trimestres 2019 comparées aux réalisations des quatre trimestres 2018 et aux prévisions de 2019

- Les réalisations en formation des quatre trimestres 2019 connaissent une baisse en hommes jours de **36,7 %**.

Rubrique	Réalisations 2018	Réalisations des quatre trimestres 2019	Ecart (%)
FPS	364 114	155 433	- 57
PP	223 066	215 961	-3,2
Total	587 180	371 394	-36,7

- Par rapport aux prévisions, à fin décembre 2019, le taux de réalisation (en hommes jours) atteint **71.61 %** par rapport aux prévisions 2019.

Rubrique	Réalisations des quatre trimestres 2019	Prévisions 2019	Taux de réalisation/ prévisions (%)
FPS	155 433	249 686	62,3
PP	215 961	268 912	80,3
Total	371 394	518 598	71,6

- En KDA : un taux de réalisation de **69.7 %** par rapport aux prévisions (**3 946 407,25 KDA**) de l'année 2019.

3. Réalisations par type de formation

3.1. La Formation Professionnelle Spécialisée

L'analyse des formations professionnelles spécialisées pour le 4^{ème} trimestre 2019 fait ressortir ce qui suit :

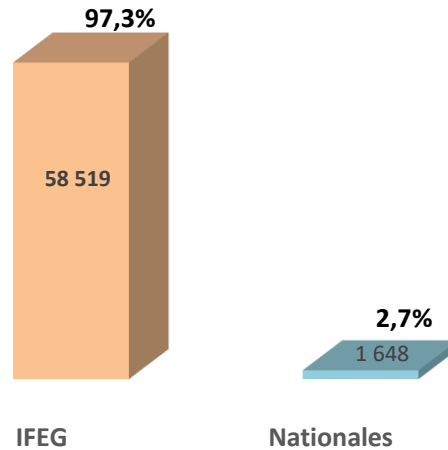
La formation professionnelle spécialisée est dominée par le profil exécution avec **60,5 %** (39 372 H/J) contre **30,5 %** (18 295 H/J) pour le profil maîtrise et **04 %** (2 500 H/J) pour le profil cadre.

Par groupe socioprofessionnel les profils formés sont :

GSP	Principaux profils	Nbre	H/J
Cadre	Ingénieur de production	10	1 030
	Ingénieur de sécurité	9	90
Maîtrise	TPCC	01	40
	TPCC/D-TG-PV	35	2 060
	TCA/D	25	1 575
	TPCC/D	10	660
	TP TST/HTA	17	884
	Attaché commercial	119	6226
	TPTE Exploitation Postes	17	51
Exécution	Electricien Distribution	179	13 257
	Gazier Distribution	73	5 785
	OPPI/Gaz	115	9 152
	OPPI/Elec	87	4 547
	Electriciens lignes	16	1 008
	OPMMT	11	940

Par domaine de formation, les formations techniques représentent **86%** (51 681 H/J) et **14 %** pour la gestion (8 486 H/J).

Par moyen de prise en charge, l'essentiel des formations spécialisées du 4^{ème} trimestre 2019 sont dispensées essentiellement dans les structures de l'IFEG **97,3%** (58 519 H/J) contre **2,7%** (1 648 H/J) au niveau des structures nationales, comme illustré dans le graphe ci-après :



- La moyenne de participation par agent en FPS ramenée aux effectifs formés est de **53** jours (environs trois mois) contre **68** jours durant le 4^{ème} trimestre 2018.

3.2. Le perfectionnement professionnel

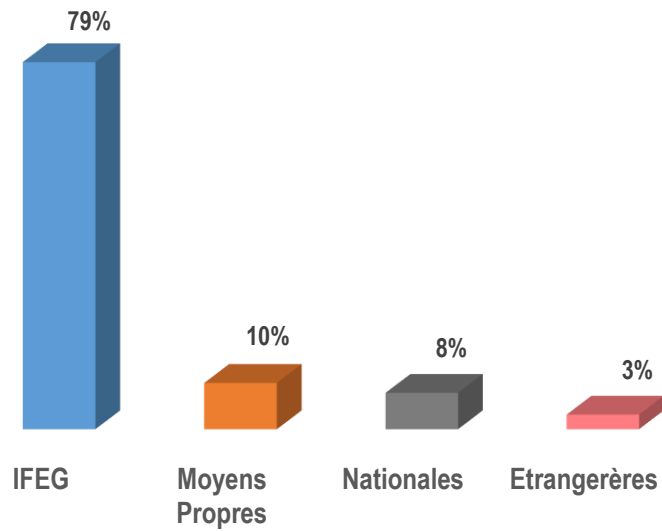
L'analyse des perfectionnements pour le 4^{ème} trimestre 2019 fait ressortir ce qui suit :

Le perfectionnement est dominé par le profil exécution avec 35% (19 912 H/J) contre 33% (18 609 H/J) pour le profil cadre et 32% (17 813 H/J) pour le profil maîtrise.

Par domaine de formation, les perfectionnements dans le domaine technique (sécurité, électricité et gaz, ENR) représentent 70.4 % (39 652 H/J) contre 29.6 % (16 682 H/J) pour la gestion (commercial, finances /comptabilité, informatique et RH).

Par moyen de prise en charge, l'essentiel des perfectionnements du 4^{ème} trimestre 2019 sont dispensés essentiellement dans les structures de l'IFEG 74 % (44 536 H/J) contre 9.3 % (5 614 H/J) par moyens propres des sociétés, 7.3% (4 414 H/J) au niveau des structures nationales, et 2.9% (1 710 H/J) au niveau des structures étrangères comme illustré dans le graphe ci-après :

قائمة الملاحق



La moyenne de participation par agent en PP ramenée aux effectifs formés est de **05** jours contre **4.7** jours durant le 4^{ème} trimestre 2018.

4. Moyenne de formation par agent

Les moyennes de formation pour le 4^{ème} trimestre 2019 en formation professionnelle spécialisée et en perfectionnement, sont présentées par société dans le tableau ci-dessous :

Sociétés	FPS			PP			Moyenne Globale
	Effectifs formés	Nbr/ HJ	Moyenne/ effectif formé	Effectifs formés	Nbr/ HJ	Moyenne/ effectif formé	
SONELGAZ	2	20	10	26	127	4,9	14,9
CASEG	0	0	0	110	325	3	3
SPE	128	8 262	64,5	737	6 479	8,8	73,3
SKTM	72	4 336	60,2	71	625	8,8	69
SKS	0	0	0	35	288	8,2	8,2
SKB	8	143	17,9	28	44	1,6	19,4
SKT	6	30	5	12	70	5,8	10,8
SKD	4	170	42,5	103	344	3,3	45,8
GRTE	33	1 059	32,1	536	3 649	6,8	38,9
OS	0	0	0	116	714	6,2	6,2
GRTG	0	0	0	473	1823	3,9	3,9
SADEG	599	39 941	66,7	5 003	13 080	2,6	69,3
CEEG	1	35	35	179	1 894	10,6	45,6
KANAGHAZ	12	180	15	2	30	15,0	30
ETTERKIB	20	110	5,5	88	274	3,1	8,6
INERGA	1	3	3	55	401	7,3	10,3

قائمة الملاحق

KAHRIF	95	2 880	30,3	187	1 047	5,6	35,9
KAHRAKIB	0	0	0	211	626	3	3
MEI	9	45	5	167	659	3,9	8,9
AMC	14	70	5	157	746	4,7	9,7
ROUBA	4	30	7,5	29	145	5	12,5
TRANSMEX	0	0	0	59	207	3,5	3,5
MPV	0	0	0	73	319	4,4	4,4
SAT INFO	2	20	10	51	122	2,4	12,4
ELIT	0	0	0	121	528	4,4	4,4
SMT	0	0	0	72	239	3,3	3,3
SOPIEG	0	0	0	29	289	10	10
HMP	0	0	0	34	187	5,5	5,5
IFEG	0	0	0	43	408	9,5	9,5
CREDEG	12	234	19,5	26	231	8,9	28,4
FOSC	24	790	32,9	214	570	2,7	35,6
SWAT	72	1 614	22,4	259	3 655	14,1	36,5
SAT	3	45	15	1 404	7 089	5	20
SAR	3	30	10	109	1 690	15,5	25,5
SAH	8	120	15	379	7410	19,6	34,6

5. Formation par des organismes étrangers

En Algérie

Au total **129** agents ont suivi des perfectionnements assurés par des organismes étrangers

L'essentiel des perfectionnements en Algérie a concerné les agents de SPE, SKD, KAHRIF, GRTG, GRTE et CEEG

A l'étranger

Au total **27** agents ont suivi des séminaires à l'étranger.

L'essentiel des perfectionnements à l'étranger a concerné les agents de SPE et CEEG.

6. Apprentissages et stages pratiques

Au total **2533** apprentis et **1550** stagiaires ont été accueillis et encadrés au niveau des différentes sociétés du Groupe pour le 4^{ème} trimestre 2019 contre **2116** apprentis et **1248** stagiaires pour le 4^{ème} trimestre 2018.

Les domaines d'apprentissage principaux sont orientés vers les spécialités suivantes :

- Finances et comptabilité (289)
 - Secrétariat (624)
- Ressources Humaines (285)
 - Electromécanique (46)
 - Electrotechnique (109)
 - Gaz (47)
- Montage et maintenance des panneaux solaires (42)
 - Commercial (123)

قائمة الملاحق

- Informatique (184)
- Maintenance industrielle (182)

Les thèmes de stages pratiques dominants concernent les spécialités :

- Finances et comptabilité (267)
- Ressources Humaines (297)
 - Electrotechnique (71)
 - Management (45)
- Electromécanique (97)
 - Commercial (49)
 - Informatique (141)
- Electronique industrielle (37)

Le nombre d'apprentis et de stagiaires par Société est indiqué dans le tableau en page suivante :

Sociétés	Nb Apprentis	Nb Stagiaires
Sonelgaz	10	09
CASEG	3	1
SPE	234	351
SKTM	163	26
SKS	0	16
SKB	2	13
SKT	0	18
SKD	10	6
GRTE	70	90
OS	3	10
GRTG	65	45
SADEG	1264	615
CEEG	138	76
KANAGHAZ	6	35
ETTERKIB	54	23
INERGA	13	31

قائمة الملاحق

KAHRIF	73	0
KAHRAKIB	30	14
MEI	76	18
AMC	68	11
ROUIBA- ECLAIRAGE	17	4
TRANSMEX	24	20
MPV	43	2
SAT INFO	9	0
ELIT	4	28
SMT	12	0
SOPIEG	30	10
HMP	07	0
IFEG	59	58
CREDEG	8	14
FOSC	12	0
SWAT	4	6
SAT	0	0
SAR	11	0
SAH	11	0
Total	2 533	1 550

7. Les dépenses de formation

Les dépenses pour le 4^{ème} trimestre 2019 s'élèvent à **974 588,01** KDA soit un taux de réalisation des quatre trimestres de **69,7%** par rapport aux prévisions de l'année 2019, elles représentent :

- **3,8 %** de la masse salariale du 4^{ème} trimestre 2019.

Les niveaux de dépenses par Société sont indiqués dans l'état récapitulatif ci-après :

Sociétés	Dépenses et ratios		
	Dépenses formation KDA	Dépenses / Masse Salariale	Dépenses /
Sonelgaz	755.00	-	-
CASEG	911.00	1.00	2.00
SPE	355 842.00	-	-
SKTM	37 473.00	5.11	-
SKS	1 449.00	9.40	0.02
SKB	741.96	0.90	0.02
SKT	581.80	0.82	0.01
SKD	2 758.61	6.00	0.07
GRTE	35 191.00	4.00	-
OS	4 756.05	4.26	0.61
GRTG	15 301.00	3.00	0.30
SDC	277 595.00	1.62	-
CEEG	12 397.00	-	-
KANAGHAZ	611.36	0.11	0.06
ETTERKIB	1 239.00	0.04	0.02
INERGA	3 912.00	0.57	0.14
KAHRIF	40 279.00	3.88	1.23
KAHRAKIB	37 743.00	1.00	0.42
MEI	4 491.00	0.01	0.40
AMC	7 542.35	3.00	0.37
ROUIBA ECLAIRAGE	295.00	0.01	-
TRANSMEX	2 408.05	2.09	0.07
MPV	3 285.00	1.85	0.52
SAT INFO	97.03	0.28	0.07
ELIT	12 688.00	8.00	3.00
SMT	2 311.80	2.67	-
SOPIEG	-	-	-
HMP	656.00	1.24	0.47
IFEG	2 193.00	1.51	-
CREDEG	1 709.00	3.19	3.95
FOSC	11 865.00	1.54	-
SWAT	16 915.00	1.44	1.51
SAT	33 595.00	1.52	0.01
SAR	8 600.00	0.56	0.54
SAH	36 400.00	2.08	2.13

الملحق 04: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تم إعداد هذا الاستبيان لمعالجة موضوع "أهمية تشخيص وتحليل التدريب في تنمية الموارد البشرية"، وهذا ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، والذي نضعها بين أيديكم، راجين منكم الإجابة على العبارات المطروحة فيها بدقة وموضوعية، مقدرين لكم حسن تعاونكم.

ونحيطكم علما أن البيانات التي نتحصل عليها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي وفقط.

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس:

أنثى

☐

ذكر

☐

السن:

من 31 إلى 40 سنة

☐

30 سنة فأقل

☐

أكبر من 51 سنة

☐

من 41 سنة إلى 50 سنة

☐

المؤهل العلمي:

جامعي

☐

ثانوي فأقل

☐

ما بعد التدرج

☐

الخبرة:

من 6 إلى 10 سنوات

☐

5 سنوات فأقل

☐

أكثر من 15 سنة

☐

من 11 إلى 15 سنة

☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التدريب

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	
تحديد الاحتياجات التدريبية						
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على نتائج تقييم الأداء	01
					تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية	02
					الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لما تحتاجه في الوظيفة.	03
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم	04
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة في المؤسسة	05
					يتم إجراء تحليل شامل للوظائف لتحديد المهارات المطلوبة	06
					تُراعى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية	07
تصميم البرنامج التدريبي						
					يتم إشراك الموظفين في عملية تصميم البرامج التدريبية	01

قائمة الملاحق

					تتوافق المدة الزمنية المحددة مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي	02
					أهداف البرنامج التدريبي واضحة ومعلنة للجميع منذ البداية	03
					البرنامج التدريبي مصمم لمعالجة الضعف الموجود في أداء العاملين.	04
					تصمم البرامج التدريبية تجنباً لوقوع الاختلالات والمشاكل في العمل مستقبلاً.	05
					مراكز التدريب ملائمة للبرامج التكوينية.	06
					يتم تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع استراتيجية تنمية الموارد البشرية	07
					تُراعى الفروق الفردية بين المتدربين عند تصميم البرامج التدريبية	08
تنفيذ البرنامج التدريبي						
					تستخدم المؤسسة أساليب تدريبية حديثة	01
					يغلب على البرامج التدريبية الجانب التطبيقي العملي.	02
					تعتمد المؤسسة على مدربين ذوو كفاءة عالية.	03
					تعتمد المؤسسة على مدربين من داخل وخارج المؤسسة.	04
					الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسب للمتدربين.	05
					يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية	06
					تُوفر المؤسسة بيئة تدريبية محفزة للتعليم والتطور	07

تقييم فعالية البرنامج التدريبي					
01	يتم تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة				
02	يتم تقييم المتدربين من خلال الاختبارات.				
03	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال متابعة وملاحظة سلوك المتدربين بعد التدريب.				
04	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.				
05	يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية البرنامج التدريبي حول ما تلقاه واكتسبه في البرنامج التدريبي.				
06	تقوم المؤسسة بمعالجة أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني.				
07	يتم قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين				
08	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية في تحسين البرامج المستقبلية				

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	
الإبداع كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية						
					تعمل المؤسسة على غرس الثقافة الإبداعية في موظفيها.	01
					تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	02
					تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما	03
					تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية.	04
					تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما.	05
					توفر المؤسسة فرصاً للتعلم من الأخطاء وتشجع على المجازفة المحسوبة	06
					تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة وتوفر الموارد اللازمة لتطبيقها	07
التطوير كإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية						
					تعمل المؤسسة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	01

قائمة الملاحق

					تعمل المؤسسة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم	02
					تعمل المؤسسة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	03
					عمل المؤسسة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة	04
					إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	05
					تعتمد المؤسسة خطط تطوير وظيفي واضحة لكل موظف	06
					تربط المؤسسة بين التطوير الوظيفي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	07

التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

					تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر .	01
					تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابه وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل	02
					تساعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم	03
					تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة	04

قائمة الملاحق

					تستثمر المؤسسة في أنظمة إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي	05
أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية						
					يساهم التدريب في زيادة إنتاجية الموظفين	01
					يؤدي التدريب إلى تحسين جودة العمل المنجز	02
					يساعد التدريب على تقليل الأخطاء في العمل	03
					يطور التدريب المهارات الشخصية والتواصلية للموظفين	04
					يساهم التدريب في اكتساب مهارات القيادة وإدارة الفريق	05
					يحسن التدريب من الرضا الوظيفي للموظفين	06
					يعزز التدريب الشعور بالانتماء للمؤسسة	07
					يساعد التدريب الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية	08
					يشجع التدريب على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة	09
					يساهم التدريب في تحسين التواصل والعمل الجماعي	10
					يساعد التدريب الموظفين على تطوير مساهمهم الوظيفي	11

تحديات تطبيق برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية

					تواجه المؤسسة صعوبات في توفير الموارد المالية الكافية للتدريب	01
--	--	--	--	--	---	----

قائمة الملاحق

					من الصعب قياس العائد على الاستثمار في التدريب بشكل دقيق	02
					يوجد مقاومة من بعض الموظفين للمشاركة في برامج التدريب والتطوير	03
					هناك صعوبة في الموازنة بين متطلبات العمل اليومية وحضور البرامج التدريبية	04
					تواجه المؤسسة تحديات في تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعمل	05
					هناك نقص في المدربين المؤهلين داخل المؤسسة	06
					تواجه المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين المدربين	07
					هناك تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التدريب	08
					تفتقر المؤسسة إلى ثقافة داعمة للتعلم المستمر	09

الملحق 05: مخرجات الـ SPSS

Fiabilité
Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables
de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	69

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	251,73	2420,731	,479	,980
A2	251,72	2404,032	,569	,980
A3	251,73	2407,839	,591	,980
A4	251,80	2416,847	,517	,980
A5	251,79	2422,750	,422	,980
A6	251,78	2412,366	,512	,980
A7	251,63	2413,400	,542	,980
B1	251,77	2410,080	,476	,980
B2	251,85	2424,192	,419	,980
B3	251,87	2425,756	,381	,980
B4	251,86	2417,468	,510	,980
B5	251,95	2417,389	,571	,980
B6	251,49	2400,764	,638	,980
B7	251,68	2415,264	,519	,980

قائمة الملاحق

B8	251,75	2413,799	,567	,980
C1	251,87	2422,335	,447	,980
C2	251,76	2410,394	,637	,980
C3	251,77	2418,100	,548	,980
C4	251,67	2410,584	,629	,980
C5	251,66	2403,874	,689	,980
C6	251,67	2407,701	,569	,980
C7	251,47	2402,642	,731	,980
D1	251,64	2419,578	,475	,980
D2	251,55	2407,335	,711	,980
D3	251,61	2411,878	,601	,980
D4	251,58	2396,064	,700	,980
D5	251,77	2414,965	,654	,980
D6	251,62	2393,906	,773	,980
D7	251,47	2392,703	,744	,980
D8	251,69	2406,155	,579	,980
F1	252,22	2384,434	,639	,980
F2	251,85	2376,051	,745	,980
F3	251,84	2372,648	,786	,979
F4	251,51	2368,332	,875	,979
F5	251,67	2366,907	,783	,979
F6	251,76	2370,749	,846	,979
F7	251,67	2373,400	,811	,979
G1	251,67	2376,574	,798	,979
G2	251,71	2379,825	,776	,979
G3	251,87	2374,268	,771	,979
G4	251,55	2372,450	,834	,979
G5	251,60	2370,132	,860	,979
G6	251,71	2362,217	,856	,979
G7	251,86	2369,863	,855	,979
H1	251,72	2372,082	,781	,979
H2	251,60	2366,172	,885	,979
H3	251,56	2371,675	,817	,979
H4	251,39	2365,424	,887	,979
H5	251,49	2369,266	,851	,979
I1	251,58	2394,829	,713	,980
I2	251,49	2400,241	,664	,980
I3	251,34	2390,014	,809	,979

قائمة الملاحق

I4	251,57	2402,276	,682	,980
I5	251,36	2398,825	,802	,979
I6	251,51	2403,709	,718	,980
I7	251,39	2392,551	,772	,980
I8	251,36	2404,964	,764	,980
I9	251,45	2399,504	,706	,980
I10	251,45	2398,148	,720	,980
I11	251,30	2390,018	,834	,979
J1	251,61	2372,108	,800	,979
J2	251,35	2456,689	,185	,980
J3	251,48	2456,954	,162	,980
J4	251,24	2451,357	,236	,980
J5	251,24	2462,073	,140	,980
J6	251,00	2452,317	,314	,980
J7	251,11	2451,917	,297	,980
J8	251,00	2447,799	,389	,980
J9	250,63	2473,641	-,010	,980

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables
de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	30

Statistiques de total des éléments

قائمة الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	104,02	399,246	,516	,946
A2	104,01	392,472	,601	,945
A3	104,02	399,442	,503	,946
A4	104,09	395,244	,613	,945
A5	104,08	398,868	,479	,946
A6	104,07	392,152	,626	,944
A7	103,92	393,501	,644	,944
B1	104,06	392,886	,542	,946
B2	104,14	398,429	,501	,946
B3	104,16	397,840	,481	,946
B4	104,15	395,616	,603	,945
B5	104,24	401,367	,526	,945
B6	103,78	392,778	,638	,944
B7	103,97	395,376	,594	,945
B8	104,04	396,165	,615	,945
C1	104,16	396,628	,556	,945
C2	104,05	402,530	,489	,946
C3	104,06	396,052	,646	,944
C4	103,96	396,511	,639	,944
C5	103,95	394,671	,677	,944
C6	103,96	391,531	,659	,944
C7	103,76	395,955	,672	,944
D1	103,93	398,869	,509	,946
D2	103,84	396,721	,681	,944
D3	103,90	400,135	,531	,945
D4	103,87	390,445	,713	,944
D5	104,06	398,796	,653	,944
D6	103,91	390,237	,773	,943
D7	103,76	389,480	,749	,943
D8	103,98	399,125	,485	,946

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	39

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
F1	144,64	941,729	,646	,976
F2	144,27	935,412	,767	,975
F3	144,26	934,435	,794	,975
F4	143,93	933,965	,854	,975
F5	144,09	933,837	,754	,976
F6	144,18	936,879	,806	,975
F7	144,09	937,877	,780	,975
G1	144,09	934,474	,840	,975
G2	144,13	941,682	,747	,976
G3	144,29	936,798	,761	,976
G4	143,97	932,938	,863	,975
G5	144,02	931,301	,891	,975
G6	144,13	928,043	,862	,975

قائمة الملاحق

G7	144,28	933,256	,857	,975
H1	144,14	931,789	,819	,975
H2	144,02	930,970	,886	,975
H3	143,98	932,678	,842	,975
H4	143,81	932,288	,864	,975
H5	143,91	934,016	,837	,975
I1	144,00	944,487	,781	,975
I2	143,91	948,177	,727	,976
I3	143,76	943,912	,843	,975
I4	143,99	950,322	,736	,976
I5	143,78	951,419	,806	,975
I6	143,93	952,532	,754	,976
I7	143,81	946,516	,789	,975
I8	143,78	956,678	,742	,976
I9	143,87	950,359	,732	,976
I10	143,87	948,680	,758	,976
I11	143,72	945,501	,844	,975
J1	144,03	933,607	,815	,975
J2	143,77	986,070	,222	,977
J3	143,90	983,779	,234	,977
J4	143,66	982,137	,280	,977
J5	143,66	987,462	,223	,977
J6	143,42	982,304	,389	,977
J7	143,53	982,180	,363	,977
J8	143,42	980,134	,448	,976
J9	143,05	998,480	,002	,977

Corrélations

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
Y	Corrélation de Pearson	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
A1	200	3,56	1,092	1,192
A2	200	3,57	1,218	1,483
A3	200	3,57	1,110	1,232
A4	200	3,50	1,089	1,186
A5	200	3,50	1,186	1,407
A6	200	3,51	1,186	1,407
A7	200	3,66	1,105	1,221
B1	200	3,52	1,318	1,738
B2	200	3,45	1,159	1,344
B3	200	3,43	1,230	1,512
B4	200	3,43	1,091	1,191
B5	200	3,35	,980	,961
B6	200	3,81	1,142	1,303
B7	200	3,61	1,115	1,244
B8	200	3,55	1,050	1,103
C1	200	3,42	1,131	1,280
C2	200	3,53	,992	,984
C3	200	3,53	1,007	1,014
C4	200	3,62	1,000	1,001
C5	200	3,63	1,014	1,028
C6	200	3,63	1,154	1,331
C7	200	3,83	,974	,949
D1	200	3,65	1,124	1,264
D2	200	3,75	,935	,874
D3	200	3,69	1,025	1,051
D4	200	3,71	1,110	1,232
D5	200	3,53	,896	,803
D6	200	3,67	1,037	1,075
D7	200	3,82	1,093	1,194
D8	200	3,60	1,160	1,347
N valide (liste)	200			

Descriptives

Statistiques descriptives

قائمة الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
F1	200	3,07	1,395	1,945
F2	200	3,45	1,317	1,736
F3	200	3,45	1,295	1,676
F4	200	3,78	1,216	1,479
F5	200	3,62	1,373	1,884
F6	200	3,53	1,227	1,506
F7	200	3,62	1,246	1,552
G1	200	3,62	1,226	1,503
G2	200	3,58	1,217	1,481
G3	200	3,42	1,297	1,683
G4	200	3,74	1,224	1,497
G5	200	3,69	1,216	1,479
G6	200	3,58	1,316	1,732
G7	200	3,43	1,226	1,503
H1	200	3,57	1,309	1,714
H2	200	3,70	1,229	1,510
H3	200	3,73	1,258	1,583
H4	200	3,90	1,234	1,524
H5	200	3,81	1,239	1,535
I1	200	3,71	1,109	1,230
I2	200	3,81	1,106	1,223
I3	200	3,95	1,041	1,083
I4	200	3,72	1,047	1,097
I5	200	3,93	,938	,879
I6	200	3,78	,976	,954
I7	200	3,90	1,056	1,116
I8	200	3,94	,903	,815
I9	200	3,84	1,052	1,107
I10	200	3,85	1,052	1,107
I11	200	4,00	1,010	1,020
J1	200	3,68	1,279	1,636
J2	200	3,94	,869	,756
J3	200	3,81	,969	,939
J4	200	4,06	,909	,826
J5	200	4,05	,775	,601
J6	200	4,29	,663	,440
J7	200	4,18	,714	,510

قائمة الملاحق

J8	200	4,29	,654	,428
J9	200	4,66	,622	,386
N valide (liste)	200			

Corrélations

		Corrélations							
		A1	A2	A3	A4	A5			
A1	Corrélation de Pearson	1	,345**	,144*	,370**	,361**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,042	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
A2	Corrélation de Pearson	,345**	1	,277**	,290**	,452**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
A3	Corrélation de Pearson	,144*	,277**	1	,179*	,242**			
	Sig. (bilatérale)	,042	,000		,011	,001			
	N	200	200	200	200	200			
A4	Corrélation de Pearson	,370**	,290**	,179*	1	,442**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011		,000			
	N	200	200	200	200	200			
A5	Corrélation de Pearson	,361**	,452**	,242**	,442**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000				
	N	200	200	200	200	200			
A6	Corrélation de Pearson	,347**	,398**	,221**	,840**	,438**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
A7	Corrélation de Pearson	,504**	,459**	,252**	,337**	,307**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
X1	Corrélation de Pearson	,645**	,694**	,488**	,732**	,695**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			

قائمة الملاحق

N	200	200	200	200	200			
---	-----	-----	-----	-----	-----	--	--	--

Corrélations

		Corrélations								
		B1	B2	B3	B4	B5				
B1	Corrélation de Pearson	1	,438**	,249**	,426**	-,013				
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,860				
	N	200	200	200	200	200				
B2	Corrélation de Pearson	,438**	1	,635**	,305**	,107				
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,130				
	N	200	200	200	200	200				
B3	Corrélation de Pearson	,249**	,635**	1	,354**	,320**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
B4	Corrélation de Pearson	,426**	,305**	,354**	1	,434**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000				
	N	200	200	200	200	200				
B5	Corrélation de Pearson	-,013	,107	,320**	,434**	1				
	Sig. (bilatérale)	,860	,130	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200				
B6	Corrélation de Pearson	,289**	,222**	,500**	,523**	,429**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
B7	Corrélation de Pearson	,208**	,123	,217**	,489**	,395**				
	Sig. (bilatérale)	,003	,082	,002	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
B8	Corrélation de Pearson	,384**	,303**	,108	,610**	,339**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,129	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
X2	Corrélation de Pearson	,589**	,609**	,651**	,772**	,538**				

قائمة الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000				
N	200	200	200	200	200				

Corrélations

		Corrélations							
		C1	C2	C3	C4	C5			
C1	Corrélation de Pearson	1	,365**	,604**	,493**	,504**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
C2	Corrélation de Pearson	,365**	1	,424**	,361**	,331**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
C3	Corrélation de Pearson	,604**	,424**	1	,523**	,452**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
C4	Corrélation de Pearson	,493**	,361**	,523**	1	,490**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000			
	N	200	200	200	200	200			
C5	Corrélation de Pearson	,504**	,331**	,452**	,490**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200			
C6	Corrélation de Pearson	,437**	,306**	,603**	,411**	,469**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
C7	Corrélation de Pearson	,304**	,476**	,371**	,447**	,600**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
X3	Corrélation de Pearson	,740**	,634**	,786**	,729**	,755**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			

Corrélations

Corrélations

		D1	D2	D3	D4	D5				
D1	Corrélation de Pearson	1	,570**	,283**	,438**	,353**				
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
D2	Corrélation de Pearson	,570**	1	,393**	,606**	,352**				
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
D3	Corrélation de Pearson	,283**	,393**	1	,591**	,476**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
D4	Corrélation de Pearson	,438**	,606**	,591**	1	,447**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000				
	N	200	200	200	200	200				
D5	Corrélation de Pearson	,353**	,352**	,476**	,447**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200				
D6	Corrélation de Pearson	,441**	,552**	,419**	,691**	,579**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
D7	Corrélation de Pearson	,411**	,614**	,550**	,640**	,590**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
D8	Corrélation de Pearson	,065	,304**	,603**	,366**	,444**				
	Sig. (bilatérale)	,357	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				
X4	Corrélation de Pearson	,608**	,744**	,738**	,817**	,712**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
H1	200	3,57	1,309	1,714
H2	200	3,70	1,229	1,510
H3	200	3,73	1,258	1,583
H4	200	3,90	1,234	1,524
H5	200	3,81	1,239	1,535
N valide (liste)	200			

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
I1	200	3,71	1,109	1,230
I2	200	3,81	1,106	1,223
I3	200	3,95	1,041	1,083
I4	200	3,72	1,047	1,097
I5	200	3,93	,938	,879
I6	200	3,78	,976	,954
I7	200	3,90	1,056	1,116
I8	200	3,94	,903	,815
I9	200	3,84	1,052	1,107
I10	200	3,85	1,052	1,107
I11	200	4,00	1,010	1,020
N valide (liste)	200			

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
J1	200	3,68	1,279	1,636
J2	200	3,94	,869	,756
J3	200	3,81	,969	,939
J4	200	4,06	,909	,826
J5	200	4,05	,775	,601
J6	200	4,29	,663	,440
J7	200	4,18	,714	,510
J8	200	4,29	,654	,428
J9	200	4,66	,622	,386
N valide (liste)	200			

Corrélations

		Corrélations							
		F1	F2	F3	F4	F5			
F1	Corrélation de Pearson	1	,571**	,684**	,614**	,683**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
F2	Corrélation de Pearson	,571**	1	,663**	,827**	,557**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
F3	Corrélation de Pearson	,684**	,663**	1	,730**	,899**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
F4	Corrélation de Pearson	,614**	,827**	,730**	1	,766**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000			
	N	200	200	200	200	200			
F5	Corrélation de Pearson	,683**	,557**	,899**	,766**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200			
F6	Corrélation de Pearson	,718**	,716**	,800**	,850**	,821**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
F7	Corrélation de Pearson	,400**	,653**	,597**	,745**	,584**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
Y1	Corrélation de Pearson	,784**	,828**	,896**	,917**	,886**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			

Corrélations

		Corrélations							
		G1	G2	G3	G4	G5			

قائمة الملاحق

G1	Corrélation de Pearson	1	,741**	,737**	,813**	,795**			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
G2	Corrélation de Pearson	,741**	1	,607**	,687**	,677**			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
G3	Corrélation de Pearson	,737**	,607**	1	,714**	,691**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
G4	Corrélation de Pearson	,813**	,687**	,714**	1	,862**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000			
	N	200	200	200	200	200			
G5	Corrélation de Pearson	,795**	,677**	,691**	,862**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200			
G6	Corrélation de Pearson	,732**	,633**	,856**	,751**	,820**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
G7	Corrélation de Pearson	,746**	,696**	,768**	,818**	,891**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			
Y2	Corrélation de Pearson	,893**	,808**	,867**	,906**	,921**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	200	200	200	200	200			

Corrélations

Corrélations

		H1	H2	H3	H4	H5	
H1	Corrélation de Pearson	1	,812**	,779**	,808**	,698**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	

قائمة الملاحق

	N	200	200	200	200	200	
H2	Corrélation de Pearson	,812**	1	,809**	,899**	,836**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	
H3	Corrélation de Pearson	,779**	,809**	1	,828**	,860**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	
H4	Corrélation de Pearson	,808**	,899**	,828**	1	,823**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	
	N	200	200	200	200	200	
H5	Corrélation de Pearson	,698**	,836**	,860**	,823**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	200	200	200	200	200	
Y3	Corrélation de Pearson	,890**	,943**	,927**	,944**	,912**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	

Corrélations

Corrélations

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7					
I1	Corrélation de Pearson	1	,794**	,767**	,710**	,734**	,695**	,735**				
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200	200				
I2	Corrélation de Pearson	,794**	1	,760**	,833**	,801**	,561**	,723**				
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200	200				
I3	Corrélation de Pearson	,767**	,760**	1	,697**	,712**	,612**	,860**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200	200				
I4	Corrélation de Pearson	,710**	,833**	,697**	1	,788**	,619**	,760**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200	200				

قائمة الملاحق

I5	Corrélation de Pearson	,734**	,801**	,712**	,788**	1	,642**	,708**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I6	Corrélation de Pearson	,695**	,561**	,612**	,619**	,642**	1	,554**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I7	Corrélation de Pearson	,735**	,723**	,860**	,760**	,708**	,554**	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I8	Corrélation de Pearson	,463**	,526**	,564**	,528**	,665**	,617**	,573**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I9	Corrélation de Pearson	,565**	,579**	,700**	,804**	,646**	,633**	,696**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I10	Corrélation de Pearson	,625**	,669**	,778**	,859**	,672**	,701**	,796**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
I11	Corrélation de Pearson	,627**	,602**	,822**	,649**	,790**	,666**	,772**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200	200					
Y4	Corrélation de Pearson	,834**	,848**	,892**	,890**	,874**	,781**	,882**					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					

قائمة الملاحق

N	200	200	200	200	200	200	200					
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--	--	--	--	--

Corrélations

		J1	J2	J3	J4	J5	J6				
J1	Corrélation de Pearson	1	,224**	,295**	,253**	,118	,337**				
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,097	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J2	Corrélation de Pearson	,224**	1	,650**	,239**	,034	,359**				
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,001	,633	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J3	Corrélation de Pearson	,295**	,650**	1	,537**	,321**	,393**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J4	Corrélation de Pearson	,253**	,239**	,537**	1	,453**	,490**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J5	Corrélation de Pearson	,118	,034	,321**	,453**	1	,411**				
	Sig. (bilatérale)	,097	,633	,000	,000		,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J6	Corrélation de Pearson	,337**	,359**	,393**	,490**	,411**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	200	200	200	200	200	200				
J7	Corrélation de Pearson	,470**	,372**	,289**	,256**	,338**	,439**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J8	Corrélation de Pearson	,382**	,214**	,278**	,674**	,368**	,520**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				
J9	Corrélation de Pearson	-,049	,021	,126	,353**	,182*	,366**				
	Sig. (bilatérale)	,490	,768	,076	,000	,010	,000				

قائمة الملاحق

	N	200	200	200	200	200	200				
Y5	Corrélation de Pearson	,602**	,565**	,710**	,732**	,535**	,722**				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	200	200	200	200	200	200				

Corrélations

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X
X1	Corrélation de Pearson	1	,822**	,715**	,716**	,899**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
X2	Corrélation de Pearson	,822**	1	,707**	,716**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200
X3	Corrélation de Pearson	,715**	,707**	1	,823**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200
X4	Corrélation de Pearson	,716**	,716**	,823**	1	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200
X	Corrélation de Pearson	,899**	,903**	,896**	,907**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
Y1	Corrélation de Pearson	1	,896**	,807**	,788**	,426**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	
Y2	Corrélation de Pearson	,896**	1	,905**	,811**	,478**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	
Y3	Corrélation de Pearson	,807**	,905**	1	,867**	,438**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	
Y4	Corrélation de Pearson	,788**	,811**	,867**	1	,493**	

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	
Y5	Corrélation de Pearson	,426**	,478**	,438**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	
Y	Corrélation de Pearson	,916**	,949**	,932**	,928**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	

Corrélations

Corrélations

		X	Y	Y5
X	Corrélation de Pearson	1	,809**	,315**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	200	200	200
Y	Corrélation de Pearson	,809**	1	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	200	200	200
Y5	Corrélation de Pearson	,315**	,602**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	200	200	200

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fréquences

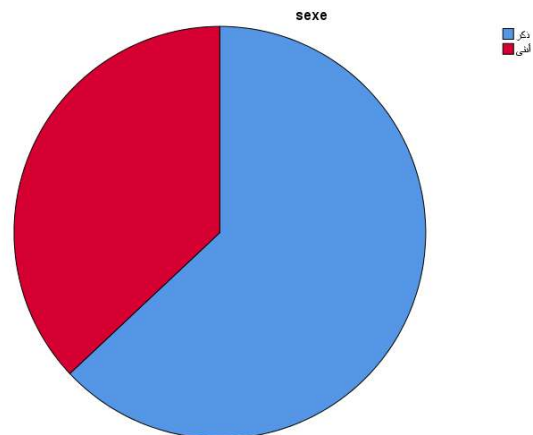
Statistiques

		sexe
N	Valide	200
	Manquant	0

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	126	63,0	63,0	63,0
	أنثى	74	37,0	37,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

قائمة الملاحق



Fréquences

Statistiques

		Age	niveau	Exprince
N	Valide	200	200	200
	Manquant	0	0	0

Table de fréquences

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	24	12,0	12,0	12,0
	من 31 إلى 40 سنة	55	27,5	27,5	39,5
	من 41 إلى 50 سنة	69	34,5	34,5	74,0
	أكبر من 51 سنة	52	26,0	26,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

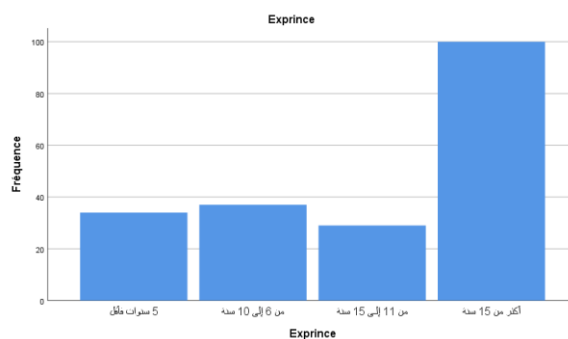
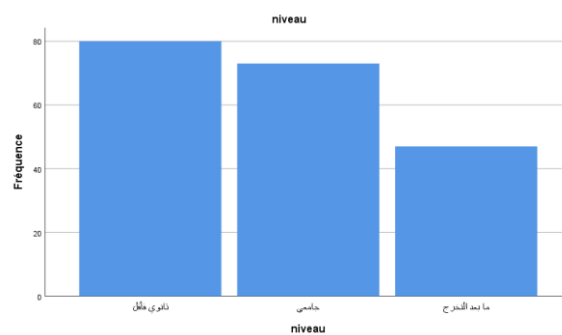
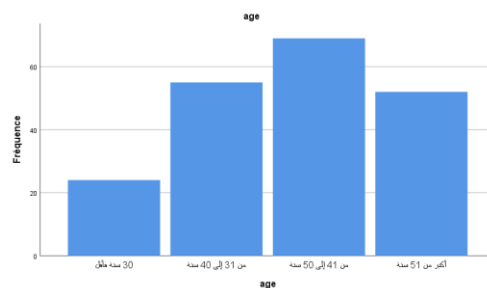
niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	80	40,0	40,0	40,0
	جامعي	73	36,5	36,5	76,5
	ما بعد التخرج	47	23,5	23,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات فأقل 5	34	17,0	17,0	17,0
	من 6 إلى 10 سنة	37	18,5	18,5	35,5
	من 11 إلى 15 سنة	29	14,5	14,5	50,0
	أكثر من 15 سنة	100	50,0	50,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Graphique à barres



Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

قائمة الملاحق

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 ^a	,654	,652	,47774

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	85,504	1	85,504	374,626	,000 ^b
de Student	45,191	198	,228		
Total	130,695	199			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1 (Constante)	,359		1,989	,048
X	,956	,809	19,355	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 ^a	,442	,439	,60684

قائمة الملاحق

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	57,781	1	57,781	156,908	,000 ^b
	de Student	72,914	198	,368		
	Total	130,695	199			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,296	,203		6,373	,000
	X1	,701	,056	,665	12,526	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,426	,61403

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	56,042	1	56,042	148,639	,000 ^b
	de Student	74,653	198	,377		
	Total	130,695	199			

a. Variable dépendante : Y

قائمة الملاحق

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,309	,208		6,296	,000
	X2	,705	,058	,655	12,192	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 ^a	,568	,566	,53419

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	74,194	1	74,194	260,002	,000 ^b
	de Student	56,501	198	,285		
	Total	130,695	199			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,875	,185		4,740	,000
	X3	,810	,050	,753	16,125	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,837 ^a	,701	,700	,44399

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	91,663	1	91,663	464,992	,000 ^b
de Student	39,032	198	,197		
Total	130,695	199			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	,534	,154		3,465
X4	,885	,041	,837	21,564

a. Variable dépendante : Y