



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: موارد شريفة

دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة - اتصالات الجزائر وحدة الوادي -

إشراف الدكتورة:

- عيشوش عواطف

إعداد الطلبة:

حميده بوعسرية

رندة حداد

محمد رابحي

مريم زبيدي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بكل ولاء واعتراف بالفضل والجميل اهدي هذا الجهد المتواضع الى :

والدي الكريمين البسهما الله لباس الصحة والعافية جزاهما الله عنا جزاء

الخير والى من أوحش اذا الزمان كانوا انسي واذا اظلم النهار كانوا شمسي

إخوتي وأخواتي ، والى كل من تربطني بهم صلة من قريب او بعيد الى زملائي

في البحث وزملائي وأساتذتي في التخصص في الحاضر والمستقبل الى كل من

ساندني ودعمني وشجعني .

الملخص:

إن التدريب هو عملية يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات بحيث ان لهذا الأخير يتمتع بأنواع من بينها التدريب حسب المدة الزمنية وحسب عدد المتدربين وحسب مكان العمل وحسب وقت العمل ومن حيث التطبيق ومن جهة اخرى يكتسب التدريب اهمية بالغة الأهمية واهداف كبيرة ويتم وفق اعداد برنامج تدريبي مكثف متصل بخطوات معينة. وبالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فهي استخدام قدرات في عملية مهنية بغية الوصول إلى العمل المثالي وكغيرها تتمتع كفاءات الموارد البشرية بأنواع ومكونات هامة وخصائص وابعاد ضرورية.

وينتج عن التدريب على كفاءة الموارد البشرية آثار متمثلة في أثر التدريب فيه تحسين كفاءة ومهارات الموارد البشرية وتحقيق الابداع والجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءة، التدريب، مهارات الموظفين.

Summary:

Training is a process through which workers are provided with knowledge and skills so that the latter enjoys various types, including training according to the time period, according to the number of trainees, according to the workplace, according to the working time and in terms of application. A capacitor connected in certain steps.

As for the competency of human resources, it is the use of capabilities in a professional process in order to reach the ideal work, and like others, the competencies of human resources have important types, components, characteristics, and necessary dimensions.

Training on the efficiency of human resources results in the impact of training in improving the efficiency and skills of human resources and achieving creativity and overall quality .

Keywords: human resources, efficiency, training, employee skills.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
II	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
07	المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه
11	المطلب الثاني: طرق التدريب وأنواعه
18	المطلب الثالث: مراحل ومجالات التدريب
23	المطلب الرابع: مشكلات والمعوقات التي تعرقل عمليه التدريب و العناصر الأساسية التي تحقق فعاليتها
26	المبحث الثاني : تعريف الكفاءة الموارد البشرية وأهميتها
26	المطلب الأول: تعريف الكفاءة الموارد البشرية وأهميتها
30	المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وابعادها
33	المطلب الثالث :أنواع ومقاربات تسيير الكفاءة البشرية
38	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري
38	المطلب الاول: أثر التدريب في تحسين معرفة ومهرة وسلوك المورد البشري
39	المطلب الثاني: اثر التدريب في تحسين أداء المورد البشري
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: بطاقة تعريفه لمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي

44	المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
47	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الثالث: أهمية وأنواع برامج مؤسسة اتصالات الجزائر
50	المبحث الثاني: بيان وتحليل الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع

فرس الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	المتغيرات المستقلة والتابعة	د
02	دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي	46
03	الجنس	50
04	الفئة العمرية	51
05	الدرجة العلمية	52
06	سنوات الخبرة	53
07	الاستفادة من التدريب	54
08	نوع التدريب المتطرق اليه	55
09	الهدف من وراء التدريب	56
10	عدد الدورات	57
11	علاقة التدريب بتحسين المعرفة	58
12	تعزيز تعلمك تقوم منظمتك	59
13	من خلال التدريب ادركت اهمية	60
14	عندما تم تدريبك ادركت قدرتك	61
15	علاقة التدريب بتحسين السلوك	62
16	علاقة غير التدريب	63
17	حفزك التدريب	64
18	شعرت ان التدريب قام	65
19	بفضل التدريب ايقنت	66
20	بعد تدريبك استفدت من الخبرة التطبيقية	67
21	حسن التدريب	68
22	البرامج التدريبية	69
23	بعد تدريبك	70

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	الجنس	50
02	الفئة العمرية	51
03	الدرجة العلمية	52
04	سنوات الخبرة	53
05	الاستفادة من التدريب	54
06	نوع التدريب المتطرق اليه	55
07	الهدف من وراء التدريب	56
08	عدد الدورات	57
09	علاقة التدريب بتحسين المعرفة	58
10	تعزيز تعلمك تقوم منظمتك	59
11	من خلال التدريب ادركت اهمية	60
12	عندما تم تدريبك ادركت قدرتك	61
13	علاقة التدريب بتحسين السلوك	62
14	علاقة غير التدريب	63
15	حفزك التدريب	64
16	شعرت ان التدريب قام	65
17	بفضل التدريب ايقنت	66
18	بعد تدريبك استقدت من الخبرة التطبيقية	67
19	حسن التدريب	68
20	البرامج التدريبية	69
21	بعد تدريبك	70

مقدمة

في ظل التحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين أصبحت المنظمات تعمل في بيئة أكثر تعقيدا من حيث شدة المنافسة، وحالة عدم التأكد بالإضافة إلى اندماج السوق العالمية ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الاحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تسيير جديد تكون مرنة، وتحقق تنافسية عالية جدا في القطاع الذي تنتمي إليه، حيث باتت المنظمات اليوم تسعى للحفاظ على مكانتها لفترة أطول من خلال تحقيق التنمية المستدامة في الميزة التنافسية، وهذه الاخيرة التي لا يمكن تحقيقها إلا بالاعتماد على الموارد المتميزة التي تخلق قيم مضافة، ويصعب تقليدها واستبدالها وهو ما يضمن تنافسية عالية ودائمة للمنظمات ومن أبرز الموارد التي تحقق للمنظمات، هذه الغاية هي الكفاءات البشرية لما لها من الأهمية الإستراتيجية التي تعتبر مؤشرا لخلق القيمة تفوق في قدرتها عناصر المادية، لذا باتت المنظمات المعاصرة تهتم بهذه، الكفاءات وتحاول تحسينها والمحافظة عليها باعتبارها من أهم عوامل التفوق وحتى تحقق تقدمها وتحافظ على نجاحها عليها بإدارة الكفاءات، البشرية بالشكل المناسب وهذا ما يولد الحاجة لضرورة تبني الأساليب التدريبية الملائمة بسبب الدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الفئات العاملة في المنظمة باعتبارها احد أهم الأساليب للاستثمار البشري التي تمنحها الخبرة والمهارة بالإضافة إلى حسن التصرف الذي يمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة ديناميكية الثابت الوحيد فيها هو التغيير.

1. الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكن حصر اشكاليه البحث ورسم معالمه الأساسية في التساؤل الجوهري التالي ما مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري؟ ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يساهم التدريب في تحسين معرفة المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر؟
- ✓ هل يساهم التدريب في تحسين المهارة المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر؟

✓ هل يساهم التدريب في تحسين سلوك المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر؟

2. الفرضيات

✓ يساهم التدريب في تحسين معرفة المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر

✓ يساهم التدريب في تحسين المهارة المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر

✓ يساهم التدريب في تحسين سلوك المورد البشري في وحدة اتصالات الجزائر

3. أهمية الدراسة

✓ التعرف على مفهوم التدريب ومساهمته في تحسين كفاءة المورد البشري .

✓ تحتوي هذه الدراسة على واقع التدريب في مؤسسه اتصالات الجزائر ودوره في تحسين الكفاءات.

✓ تدريب يقدم معارف جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويغير السلوك ويطور اساليب العمل.

✓ التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التحسين خاصة اذا تم استعماله بطريقة جيدة.

✓ تظهر نتائجه على أداء الموارد البشرية والمؤسسة معا .

4. أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكله الدراسة والافتراضات الأساسية فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج من كونه محاوله التعرف على الأهداف التالية:

✓ تحديد مفهوم التدريب والمراحل التي يتميز.

✓ إبراز مفهوم الكفاءة البشرية.

✓ معرفة أبعاد وخصائص وأهمية الكفاءة البشرية.

✓ التعرف على أساليب النجاح وفشل عمليات التدريب.

✓ معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات ومعارف وكفاءات العاملين.

✓ زيادة الوعي بأهمية التدريب سواء في البداية أو أثناء العمل بالنسبة للمورد البشري من خلال دراسة واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الوادي.

5. الحدود المكانية و الزمنية

أ- الحدود الزمنية: أجرينا هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2023.

ب- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة فيجزئها الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر وسط مدينة الوادي.

6. منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات او نفيها اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري كونه يركز على جمع المعلومات من مراجع مختلفة وتحليلها بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده أما في الجانب التطبيقي تعتمد على منهج المقابلة والتحليل الإحصائي من أجل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام استبيان وتوزيعه على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتحليله.

7. أسباب اختيار الدراسة

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

✓ تخصصنا في مجال إدارة الموارد البشرية وميولنا الكبير إلى أهمية كفاءات المورد البشري خاصة في المؤسسات الجزائرية.

✓ كون الموضوع يفيد الطلاب والباحثين ومن أجل إثراء مكتبة الكلية بموضوع في التخصص.

✓ كون التدريب موضوع جد مهم في أي مؤسسة لأن هذه الأخيرة لا تخلو من المورد البشري.

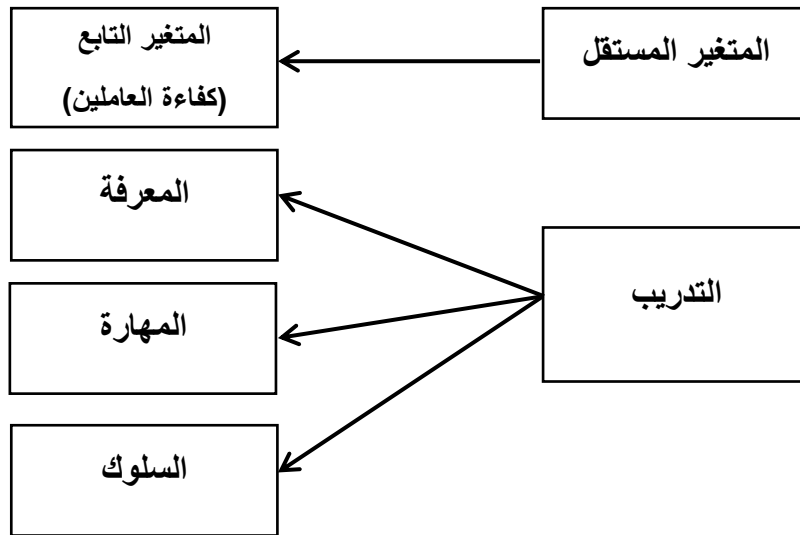
✓ السعي لمعرفة ما إذا كان العامل الجزائري يرغب في التدريب أو أنه يفرض عليه.

✓ معرفة العلاقة الوظيفية بين التدريب وتحسين كفاءة المورد البشري.

8. نموذج الدراسة

يمكن توضيح المتغيرات المستقلة والتابعة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة



المصدر: من اعداد الطلبة

9. خطة البحث:

ل للوصول إلى الأهداف المرجوة لهذا البحث قمنا بتقسيمه إلى مقدمة عامة، فصلين الأول إلى الجانب النظري، أما الفصل الثاني فخصص للجانب التطبيقي، وخاتمة عامة. بحيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول التدريب وطرق التدريب وأنواعه ومراحل ومجالات التدريب و مشاكل ومعوقات التي تعرقل عملية التدريب والعناصر الأساسية التي تحقق فعاليته، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الكفاءة ومنها خصائص كفاءة المورد البشري وأبعادها و أنواع ومقاربات تسيير كفاءة المورد البشري وأخيرا في المبحث الثالث والمعنون بدور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري والذي بدوره تعرفنا إلى اثر التدريب في تحسين معارف ومهارات المورد البشري، وأما في الفصل الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى دراسة شاملة لاتصالات الجزائر وحدة الوادي ومن ثم دراسة وتحليل العينات على أرض الواقع واستخلاص النتائج المرجوة.

الفصل الأول

عموميات حول التدريب وكفاءة

الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين على وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات، ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة للمؤسسات، حيث يسعى العامل من خلالها إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، ويمثل العامل أهم عنصر من عناصر المؤسسة، فهو القلب النابض والمحرك الرئيسي للقدرات والإمكانات المادية بها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره إنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءات العاملين وتنميتها وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، وفي الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتنمية كفاءات العنصر البشري .

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

تحتاج المؤسسات أثناء أدائها لمهامها المسطرة إلى رفع كفاءة العاملين، وهذا عن طريق وضع برامج تدريبية تساعدهم على أداء مهامهم بأسلوب علمي والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل ولهذا يعتبر التدريب استثمار في الموارد البشرية يكون له عائد مريح يظهر في شكل زيادة إنتاجية كبيرة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه :

أولاً: مفهوم التدريب:

التدريب هو الجهد المنظم، والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة¹.

وقد عرف التدريب من طرف:

عرفه الهيئتي بأنه <<جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي و السلوكي بشكل أفضل>>.

عرفه عبد الجليل بأنه <<عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات و الخبرات و المهارات و طرق الأداء و السلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفاعلية و كفاءة >>.

وعرفته برنوطي بأنه <<نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها>>.

¹ قواجليه مريم، كواسح حياة، فعالية برامج التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين امليلة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، قسم علوم الاجتماعية، 2014/2015، ص 29.

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عملها.

ثانيا: مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ هامة ،ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية الشرعية يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

1. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

2. **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و موضوعية قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

3. **الاستمرارية:** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره و تنميته حتى يساعد العاملين على التكيف و التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.

4. **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم و الاتجاهات و المعارف و المهارات) كما يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها¹.

5. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا و هكذا....و تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب، أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة.

¹ قواجليه مريم، كواسح حياة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

6. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته و بخاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على إستيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.

7. **الفروق الفردية:** أي لابد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواعي من الفروق الفردية بين المتدربين ، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين ، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة و تعليمهم و خبراتهم و ميولهم الشخصية و لذلك فان كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

8. **الدافعية:** إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم ، ان عناية خاصة يجب أن تعطى لدفع و حفز العاملين في جميع البرامج التدريبية و لكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم و اكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع و حفز تلاميذ المدارس ، بالنسبة لبعض العاملين فان الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل ، يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة و التعلم ، و لذلك فان اعتراف المسؤولين بانجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيدا و دافعا.

9. **اختيار المدربين:** يقع نجاح العديد من البرامج التدريبية على مستوى و نوعية المدربين و أن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على قدرة و اهتمام و كفاءة المدربين ، و على الرغم من أن هناك أسباب الضم بعض المديرين و المشرفين إلى جهاز تدريبي إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة و دراسة متأنية إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنظمة لأنهم يمكن أن

يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال ، و في ذلك ضياع لكثير من الجهود ، و هدر كبير للأموال.

10. **تدريب المدربين:** إن المدربين هم كذلك بحاجة إلى صقل و إعداد لقدراتهم و من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين و لا شك أن كثيرا من البرامج التدريبية قد فشلت بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه إلا أن ذلك ليس دائما صحيحا لأن العملية التدريبية لها أبعاد فنية و إنسانية و فكرية¹.

11. **المنهجية:** يجب أن يكون التدريب مخططا و مجدولا و منفذا و مقيما حسب منهج (بطريقة منهجية) ، يجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة بالأفكار و المهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص ، كما يجب أن تضع الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب ، و يمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة و إضافة الملاحظات المناسبة.

12. **المشاركة الفعالة:** إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم و تزيد من دافعيتهم للتدريب ، و لذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة و إبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم، و بشكل عام يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة ، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة و المناقشة و التطبيقات من قبل المتدربين.

¹ قواجليه مرثم، كواسح حياة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

13. **مبادئ التعلم:** إن الكثير من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام و الخاص تعتبر ملائمة و قابلة للتطبيق في التدريب في المصانع، و من هذه المبادئ التي يجب أخذها في عين الاعتبار مثلا أهمية الانتباه أثناء التدريب و منع الإلتهاء بأي شيء ، كذلك فان التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، و من المعلوم إلى المجهول، كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم التدريب عليها كأجزاء و على مراحل و أخيرا يتم دمجها، في حين أن عمليات أخرى يتم تعلمها و التدرب عليها بشكل إجمالي، إن التدريب على الأعمال الميكانيكية يجب أن يركز فيه على الإتقان ACCURACY و ليس السرعة SPEED إن التكرار يكون فعالا من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

المطلب الثاني: طرق التدريب وأنواعه

أولا: طرق التدريب

يتم التدريب بطرق متنوعة ومختلفة منها¹:

1. **طريقة النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب على حيوية كل من المدرب إذا كان يشجع المتدربين على طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع المختلفة والمتعلقة بالدرس التدريبي، حيث تظهر كفاءته في قدرته على خلق جو من الحماس والاستعداد للمناقشة والرغبة في التعليم والتدرب، وتكون المناقشة إما بين المتدربين والمدرب أو بين المتدربين أنفسهم.
2. **طريق المحاضرة:** ويتم فيها نقل المعلومات والمعارف من خلال إلقاء دروس على المتدربين، تتضمن مختلف المعارف والمعلومات الجديدة التي تساعد على فهم جزئيات وتقنيات عملهم.

¹ معمري حسينة، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري ، دراسة حالة بعض مؤسسات الأعمال بأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2019، ص 15.

3. **طريقة التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدرب مستوى أعلى من المهارة المهنية، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعمليًا، حتى يصبح المتدرب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها.

4. **طريقة برامج إعادة التدريب:** ويظهر هذا النوع من التدريب كضرورة عندما تظهر تطورات وتغيرات تكنولوجية وعلمية متعلقة بالعمل يجب على الأفراد تعلمها ومعرفتها من أجل استخدامها في عملهم، كما يظهر أيضًا عندما يتم نقل الأفراد أو تغيير وظائفهم أو ترقيةهم.

5. **طريقة البريد الوارد:** في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم إعطائه ملف به مجموعة من الخطابات والذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد من البريد اليومي وعلى المتدرب أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند البريد الوارد.

6. **طريقة الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.

7. **طريقة المباريات الإدارية:** يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5 إلى 7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة منظمة ما، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقًا عن ظروف المؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهداف تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقسم المباراة إلى عدة جولات ، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لهم باتخاذ القرارات المناسبة، وتحسب نتيجة كل قرار بناءً على أسلوب محدد مسبقًا بمعرفة

هيئة التدريب، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات جديدة.

وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وتعلن بذلك المجموعة الفائزة، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة، وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتفاديها مستقبلاً في الحياة العملية¹.

8. **طريقة تمارين سلة البريد:** تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة لأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية و التقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا خافية، وذلك لدراساتها قبل أن يبدأ التدريب ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين بريد و يقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويها لبريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعياً وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطي المتدربون معلومات مرتدة عنها².

9. **طريقة تهيج الأفكار:** في هذه الطريقة والتي تسمى أيضاً التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات إبداعياً فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد

¹ معمري حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² معمري حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ممکن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع المتصافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية لأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت الحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قالب بالسرعة التي يتم بها خروء هذه الأفكار.

10. **طريقة فرق الحوار:** في الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-01) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المؤسسة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلي التقديم تشجيعا لمتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم.

11. **تمثيلا لأدوار:** تهدف طريقة تمثيلا الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيسى تعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور أستاذة يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تتطوي عليه عملية التعليم، وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما يحدث يلعب كل متدرب دورا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى يتعلم الكثير.

ثانيا: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع ، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم و من أهم هذه التقسيمات كما يلي:

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: وتتمثل في¹:

1.1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2.1. التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، يعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجا يحتذى به.

3.1. التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة : حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

4.1. التدريب بغرض الترقية و النقل: تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير التحالف للمهارات و المعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف.

5.1. التدريب للتهيئة للمعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق لاستماع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

2. أنواع التدريب حسب عدد الأفراد: يتمثل في نوعين

1.2. التدريب الفردي: يقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده و غالبا ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه و بإشراف رئيسه المباشر و يستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى

¹ فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2020/2019، ص 08.

عمل جديد أو وظيفة جديدة و من مزاياه يعتبر تدريباً في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي و مباشرة على مهام الوظيفة المطلوبة فنياً آلات أو إدارياً مهام مكتبية.

2.2. التدريب الجماعي: يقصد به تدريب مجموعة من الأفراد و قد يتم في مكان العمل أو خارجي¹.

3. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: المتمثلة في

1.3. التدريب المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية.

2.3. التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية.

3.3. التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من التدريب ، المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، تنظيم، رقابة ، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال.

4. أنواع التدريب حسب المكان: تتمثل أنواع التدريب حسب المكان في:

1.4. التدريب داخل المؤسسة: وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتماثل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

2.4. التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة و ربما خارج الدولة.

¹ فطيمة الزهرة بن داني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

5. أنواع التدريب حسب وقت التنفيذ: وتتمثل في

- 1.5. **التدريب قبل الخدمة:** يشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك فيها العامل قبل ممارسة وظيفته، و يستهدف إعداد الفرد و تهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- 2.5. **التدريب بعد الخدمة:** يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات و المهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات و مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات و مهارات الزمة أدلاء و واجبات و مسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها و سبق له التدريب عليها.

6. أنواع التدريب حسب الهدف:

تنقسم إلى ثلاثة أنواع نذكرها على النحو الآتي:

- 1.6. **تدريب المهارات:** يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- 2.6. **التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):** يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته و محاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- 3.6. **التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد:** يهدف إلى تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين و إحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري .

المطلب الثالث: مراحل ومجالات التدريب

أولاً: مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات عملية مدروسة، فنجاح التدريب و تحقيق الهدف منه يتم على أربعة مراحل مهمة المتمثلة¹.

1. المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، التي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن باقي المراحل تحقق الهدف منها بشكل كبير، و تركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد القدرات و المهارات التي يجب تتميتها لدى الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاث وهي:

1.1. مستوى المؤسسة: أو ما يسمى "بتحليل النظم" وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المؤسسة هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثال أو في مجموعة من العاملين كالمحاسبين مثال؟

2.1. مستوى الوظيفة: أو ما يسمى "بتحليل العمل" و هنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثال وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي و مواصفات الوظيفة.

3.1. مستوى الأفراد: و هنا يسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى التنمية و التطوير لديهم.

¹ برسولي كنزة، دور التدريب للموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022/2021، ص 10.

2. مرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق و الجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
- ✓ وضع محتوى البرنامج التدريبي و إعداد المواد التدريبية.
- ✓ اختيار الأساليب التدريبية.
- ✓ تهيئة التسهيلات التدريبية الآخر.
- ✓ استقطاب المشاركين.
- ✓ إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
- ✓ إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- ✓ اختيار المتدربين يتكون من (المدرّب المحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي) .

3. المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي:

1.3. مرحلة التنفيذ: هي مرحلة إدارة البرنامج، و إخراجها إلى حيز الوجود و هي مرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التدريبي) و ينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها و هي مرحلة التقييم.

2.3. إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق و المدرّبين، نوعية المدرّبين، الظروف المادية و غير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج

التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك¹.

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان و المكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرامج قد صممت من قبل جهة أخرى ، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي و الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها ، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة و مستوى المتدربين ، يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات و على الأساليب التدريبية التي تتضمنها، كما يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.

4. مرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي:

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والاستراتيجيات التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية، و تهدف عملية التقييم إلى:

✓ معرفة نقاط القوة و تنميتها و نقاط الضعف وتقاديرها في البرامج و الاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.

✓ تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

✓ قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب و متدرب و وسائل و أساليب التدريب.

✓ تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.

✓ تحسين برامج التدريب و تطويرها.

¹ برسولي كنزة، مرجع سبق ذكره ص 12.

إن فعالية البرامج التدريبية التحقق بحسن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، و تتأثر كذلك بإقناع المتدربين و على استيعاب و تفهم محتوى التدريب و أهدافه ، ويعتبر التقييم جزء هاما و أساسيا ال ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، ف من خاله يمكن تحديد مدى كفاءة و فعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة و إبراز جوانب القوة و الضعف فيها¹.

ثانيا: مجالات التدريب

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهي²:

1. المعرفة

وهي تمثيل فكري لجزء أو جانب من الحقيقة، كما تشير إلى الوظيفة المسؤولة عن خلق هذه التمثيلات عن طريق التعلم أو الاكتشاف وهي الإلمام بكل خصائص المادة موضوع الدراسة ووضع تمثيلات لها على شكل مصطلحات، أشكال، نظريات، قواعد وقوانين...الخ، وتعرف المعرفة على أنها " ما يكتسبه الفرد أو الجماعة المبني عن طريق الدراسة أو التجربة وهي التي ترتبط بمساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية،ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة، القوانين والأنظمة والتعليمات، وذلك مثل الإطلاع على أساليب التدريب.

2. المهارات

وتعني ذلك السلوك الذي يرتبط بالقدرة العالية على حل المشاكل ، ومواجهة المواقف بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، أو ذلك الأداء المميز بثلاث محددات هي: السرعة، الدقة، السلاسة، وتعني هذه الأخيرة التابع المنطقي للأداء والممتزج ببعد جمالي وهي تتعلق

¹ برسولي كنزة، مرجع سبق ذكره ص 13.

² نصيرة بريعلي، تقوم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية، بسكرة 2017/2018، ص 94، 95.

بمهارات العمل ومهارات الاتصال والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات) وغيرها .

وتعرف المهارات على أنها مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلية والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة ولأن المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج للمعارف، الممارسات ،الخبرات، والسلوكيات التي تم بمعنى أن المهارات ليست حالة نما وا هي عملية مزج ،حيث أن الفرد الماهر هو ذلك الفرد القائم على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام.

3. الأساليب

ويتضمن الأسلوب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك.

4. الاتجاهات

ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله مثل، الأمانة ،إثارة الدافعية، وروح الفريق والتعاون والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

5. الخبرة

ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب إنما هي نتاج الممارس واة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

المطلب الرابع: مشكلات والمعوقات التي تعرقل عملية التدريب و العناصر الأساسية التي تحقق فعاليتها.

أولاً: المشكلات والمعوقات

سنتعرف في هذا المطلب إلى المشكلات التي تعرقل تحديد احتياجات التدريبية وهي¹:

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:
- ✓ عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية .
- ✓ الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه
- ✓ استناد التدريب إلى غير المدربين وغير مهتمين .
- تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يتناقض وفنية وقدم أشخاص جدد وترقيع آخرين وتزايد إعداد ذوي المؤهلات.
- عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف
- الاحتياجات وذلك لان الاحتياجات التي لم يتم تحديدها لم توضع على شكل على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكم ، وتصميم برنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح .
- هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جميع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب .
- حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية وان الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع ويكون ذلك على عدم القدرة على الفصل بين المشكلة التدريبية

¹ نصيرة بريعلي، مرجع سبق ذكره ص 97.

والمشكلات الأخرى ، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها .فماذا يجري التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ،ودوافعه وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز .

- ضعف انتقال الأثر بحث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف وعلى ذلك نظرا بان التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات وان التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد ذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فيها يكون السبب عائدا لإحدى المدخلات من مدربين أو الوقت الأسلوب أو محتوى البرنامج و غيرها.

- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو جدول و تنمية قدرات الموظفين و إثراء معلوماتهم و يكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم و آراءهم عن المهارات و المعلومات و الطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

- استعمال استبانته لقياس الحاجات تلائم نظامه و قد لا تلائم نظاما آخر إذ لابد من تكييف و تقنية الأداء إذا أريد إعادة استعمالها.

ثانيا: العناصر الأساسية لتحقيق فعالية التدريب

1. التطبيق العملي¹:

ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

¹ برسولي كنزة، مرجع سبق ذكره، ص32.

2. التركيز والانتباه:

وهو استخدام اكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

3. الدقة في استقبال المعلومة:

أن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها، يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء. الحافز التدريبي: البد من ضرورة توافر حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة في زيادة معرفة ومهارات جديدة بما يثير رغباتهم وحماهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.

4. مراعاة الفوارق بين الأفراد:

قال تعالى: (لا يكلف الله نفسا الا وسعها) (البقرة: 267) فإن البشر في طبيعتهم يختلفون والبد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الافراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم.

5. التدرج في النقل المعرفي:

إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية ان يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية ، وبرامج متكاملة لتحقيق المهارة اللازمة للمشاركين. القياس الفعلي للأثر التدريبي : هذا الامر يحقق نوعا من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا كان إدراك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه، اختار العناصر المناسبة للتدريب: ان الدور الذي يلعبه المدرب ليقول أهمية عن دور المتدرب في توصي المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد ان كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط الاختيار للمدربين.

المبحث الثاني : تعريف الكفاءة الموارد البشرية وأهميتها

تشكل الكفاءات اليوم الميزة التنافسية الأكثر حسما بين المؤسسات ،فالكفاءة هي التي تصنع الفرق، إن تفعيل دور هذه الكفاءات يخضع لحد كبير لمستوى المنظومة في المؤسسة التي يقع على عاتقها صقل المهارات وتحديثها بشكل مستمر، حيث أنه يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة الموارد البشرية وأهميتها

أولا: تعريف الكفاءة الموارد البشرية

وهو إمكانية استخدام الكفاءات والمعرفة في أوضاع جديدة خلال حقل مهني، فهي تتضمن التنظيم والتخطيط والتطوير والإمكانية على التأقلم مع الأنشطة الجديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يعتبر تحدي كبير أكبر من اكتساب الكفاءات والمعارف فقط. الكفاءة هي القدرة على ملئ ودمج وتنسيق الموارد المتواجدة في إطار نشاط محدد بهدف الوصول لنتيجة محددة ويكون معترف بها ويوجد قابلية للتقييم، ويمكن أن تكون فردية أو جماعية، من خلال هذا المفهوم يتضح لنا أن الكفاءات مرتبطة بالاستفادة من الموارد وبالغاية التي تكون محددة بشكل مسبق، أي أنها عملية تكون بدايتها اختيار الموارد حتى تحقق الأهداف¹.

وعرّفت أيضاً على أنها مزيج وتنسيق ديناميكي لعوامل متنوعة تتمثل في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرات، فهي تمثل عن حالة تعبئة وتنسيق وتنفيذ الموارد، إذاً الكفاءات لا تقوم فقط على مجموعة المكونات والتي تتمثل في المعارف والممارسة بل تهتم بالاندماج والتنسيق فيما بينها.

¹ بويحيوي ابراهيم، بن أحمد نوال، مقال حول أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، جامعة لوينيسي علي (بليدة 2)، ص03

الكفاءة هي ما يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد متنوعة وهو اتخاذ العنصر البشري وتحمل المسؤوليات في مختلف الأوضاع المهنية التي يتعرض لها، وهي ذكاء علمي للأوضاع التي تهتم بالمعارف المكتسبة التي تتحول بطريقة أكثر قوة كلما ازداد تعقد الوضع. هي القدرة على تطبيق عدد من المهام المحددة والتي تكون قابلة للملاحظة وللقياس في الأنشطة، وبشكل أوسع الكفاءة هي التهيئة للاستفادة ووضع العمل والموارد، الكفاءات لا تكون واضحة إلا خلال القيام بالعمل.

ثانيا: أهمية كفاءة الموارد البشرية

1. أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

1.1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:

✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

✓ أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عددك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية¹.

2.1. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:
- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة
- ✓ لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- ✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- ✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3.1. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

¹ ويحياوي ابراهيم، بن أحمد نوال، مرجع سبق ذكره، ص05

✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميّين، أو حتى متعاقدين شركاء.... إلخ.

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

✓ لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، إلخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات

✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

4.1. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكم في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

✓ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة".

المطلب الثاني: خصائص الكفاءات البشرية وابعادها

أولاً: خصائص الكفاءات البشرية¹

إن الكفاءات تعتبر من أهم ما يتميز به المورد البشري، تعد من أهم الخصائص التي يمكن أن يتسم بها العنصر البشري لما لها من إمكانية على إكسابه الإمكانيات الكبيرة لرد الفعل في ظل التغيرات الكبيرة التي تتميز به البيئة المحيطة للمنظمة، لذلك تعتبر مصدر مهم للتنمية

¹ الأبعاد مجلة المعيار المجلد الثاني عشر، العدد 2، ديسمبر 2021، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ص21.

بالنسبة للعنصر البشري عن غيره، وهي إكساب المنظمة ميزة تنافسية من الصعب أن تُقلد من قبل المنافسين. ومن أبرز خصائصها:

✓ **عملية موجّهة:** ويقصد بها أنها مرتبطة بوضعية محددة، أي نشاط محدد، ويكون طموح بالتأكيد على تحقيق الغاية المحددة، مثل تنفيذ مهمة ما أو القيام بعمل معين ونجد أن الكفاءات مرتبطة بطريقة مباشرة بوضع العمل وتتغير بتغير الأوضاع.

✓ **عملية مهيكلّة:** ويقصد بالكفاءات على أنها عملية مهيكلّة أي أنها تقوم بمزج العناصر المتنوعة التي تتكون منها الكفاءات من معرفة وممارسة، وبالتالي فهي تقوم بتحقيق مختلف متطلبات العمل في حدود الخطط الواضحة والغايات المحددة.

✓ **مفهوم مجرد:** معنوية أي من غير الممكن أن يتم لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة النتائج والآثار¹.

✓ **مكتسبة:** أي العنصر البشري يكتسب الكفاءات عن طريق التعلم وعن طريق التكوين والخبرة، وإن الكفاءة تكون مفيدة للمنظمة إذا تم المحافظة عليها وتحسينها وبالتالي الاستفادة منها.

✓ **سرعة الفهم والإدراك:** خصوصاً في أعمال الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف البرمجة والحاسب الآلي.

✓ **القدرة على تحليل والتصور:** الوظائف الفنية تتطلب مثلاً القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.

✓ **القدرة على الفهم الاستراتيجي:** أي القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات منها وظائف المدراء والباحثين.

✓ **القدرة على التقييم العلمي:** وهي الإمكانية على تنفيذ مبادئ محددة للوصول إلى حلول مبتكرة والإدارة العليا تحتاج لهذه الإمكانات.

¹ الأبعاد مجلة المعيار، مرجع سبق ذكره، ص22.

✓ توفير الإمكانيات الميكانيكية: خصوصًا في الأعمال الفنية منها أعمال الهندسة والتصميم وتركيب الآلات وغيرها الكثير.

ثانياً: أبعاد الكفاءة البشرية

من التعاريف السابقة ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية :

1. المعرفة العلمية (savoir):

وتخص (الكفاءات النظرية): وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"، وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistemologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة loges (بمعنى حديث أو نقد"، والمعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات .

2. المعرفة العملية (savoir faire):

وتخص (الكفاءات التطبيقية): وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"، وتتكون أساساً من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية.

3. المعرفة السلوكية (être savoir):

وتخص (الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية): وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو الفعلية"¹.

ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح للمسؤولية، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- ✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- ومنه فالسلوك ظاهرة معتقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية السببية أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

المطلب الثالث: أنواع ومقاربات تسيير الكفاءة البشرية

أولاً: أنواع الكفاءات البشرية :

تنقسم الكفاءات إلى فردية، جماعية و تنظيمية

1. الكفاءات الفردية:

هناك عناصر عديدة تحدد الكفاءة الفردية حسب Dejeux هي :

- ✓ لا نجد لها معنى حقيقي إلا في الفعل و لا نجدها إلا عند الانطلاقة في الفعل.

¹ دفاتر السياسة والقانون، مجلة جامعية محكمة في القانون والعلوم السياسية، العدد 14، جانفي 2016، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ص16.

✓ الكفاء هو الذي يملك البرهنة و القادر على الفعل و اكتساب المعلومات للوصول إلى هدف معين، و هو بناء مستمر، و الشخص يختار الكفاءات المكتسبة سابقا ليوافقها مع الحالة الحاضرة.

✓ تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التكوين الموجهة أو الممارسة و تتواجد الكفاءات عن طريق معلومة تتبعها الأخرى، و لا يكفي أن يقول الإنسان انه كفاء حيث أن للكفاءة جهة خفية، فالظاهر منها متكون من القدرات و المعارف و الطبايع و الدور الاجتماعي أما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية و القيم و جزء من المعارف.

✓ للكفاءة منفعة اقتصادية بالنسبة لصاحب العمل و الأجير على السواء. و حسب هذا التعريف مستوى الكفاءة يقيم عن طريق النتائج المحصل عليها بمقارنة القدرات المستعملة بالقدرات الموجودة فعليا، و الفوارق تبين العجز الموجود.

2. الكفاءات الجماعية:

هي معرفة من قبل C.Dejeux¹ كتراكم بين الكفاءات التي يملكها الأفراد تزيد بمفعول جماعي الصادر من ديناميكية العمال.

فهي تضع المناجمنت في مقياس أو قاعدة أين يمكنه أن يساهم في خلق هذا المفعول الجماعي الذي يسمح بتجاوز زيادة الكفاءات الفردية احد عوامل تسيير الكفاءات اهتمت خصوصا بقدراتها لإدخال أو تحويل الكفاءات الفردية في المشروع الجماعي.

في الواقع الأنظمة الجديدة للعمل تحتاج إلى التوظيف بفعالية أي :

✓ جماعية العمل.

✓ مبدأ التعاون.

✓ تبادل المعلومات.

✓ القدرة على العمل في أفواج تشكل الالتزامات الجديدة للأوضاع الحالية للعمل التي تتجاوز مع التغيرات.

¹ موقع الكتروني تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/18 على الساعة 18:00 <https://e3arabi.com/money-and-business>.

تنمية أفواج المشاريع و الأهمية المرتبطة المناجمنت عن قرب تبين الضرورة التي تتأثر بها المؤسسة لتجديد الكفاءات الفردية للوصول إلى الأهداف العامة.

و هكذا طريقة الكفاءات ليست واضحة بذاتها فهي لا تأخذ معنى إلا بالنسبة لهدف محدد. هذا للمسيرين الواجب عليهم مسؤولية هذا التجديد. فمن جهة وجد وان مشاركتهم في الحركات الفردية تذيب القرارات التي تتعلق بتعاونهم على تقييم كفاءاتهم الفردية، و من جهة أخرى فيتعاونهم يتحملون العمل جماعة و هذا يعني خلق الشروط التي تنمي التآزر و التضامن الضروريين لنجاح مشاريعهم الجماعية¹.

3. الكفاءات التنظيمية:

تسمى أيضا كفاءات المؤسسة و هي محجوزة على المستوى الكلي (العلم) و تتوقف على أن المؤسسة تعلم الفعل بمقابل ما تملك.

إذن الكفاءة التنظيمية هي مفترضة أساسا على إستراتيجية المؤسسة.

إن فكرة كفاءة المؤسسة كعنصر محدد للإستراتيجية نهضت بمفعول نظرية الموارد. و على نفس المستوى الإستراتيجية تختص بتعريف التطورات أي تحسينات النشاطات و العمليات. إن الكفاءة التنظيمية تعود لأنواع النشاطات و روتينيات تنظيمية التي فيها يمكننا دمج معارف و مهارات جميع الأفراد.

ادن الكفاءة التنظيمية تتجه نحو قطب الجماعية مما يزيد من دعم الكفاءات لتكون المؤسسة أكثر صلابة مقابل المؤسسات المنافسة.

ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءة البشرية:

لمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وارتقاء أداء المنظمة، سنتطرق إلى بيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

¹ دفاثر السياسة والقانون، مرجع سبق ذكره، ص20.

1. المقاربة التسييرية للكفاءات (L'approche gestionnaire):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأس مال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Le savoir-etre)، إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية¹.

2. المقاربة العملية (L'approche operationnelle):

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

¹ موقع الكتروني تم الاطلاع عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة 3091311910.25 <https://www.startimes.com/?t=3091311910.25>

3. المقاربة الإستراتيجية (L'approche strategique):

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

إن المقاربات السابقة (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً على الدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات التسيير والتنظيم...)، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً¹.

¹ الأبعاد مجلة المعيار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري

المطلب الاول: أثر التدريب في تحسين معرفة ومهارة وسلوك المورد البشري

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف وكما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة للتنمية وهي¹:

✓ يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.

✓ يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية: وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

✓ يهدف التدريب إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها وإستعمالها من طرف العمال المتدربين².

✓ تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية وهذا بإعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على الإستمرار والبقاء رغم التغيرات في

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث عدد 06، ص13

² بولودان محمد، عبد اللبوة زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية، جيجل، جامعة الصديق بن يحيى،

كلية الحقوق والعلوم السياسية 2017/2018، ص68

البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها.

المطلب الثاني: اثر التدريب في تحسين أداء المورد البشري

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجيتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغيير يؤثر على استراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

حيث يعتبر الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي استراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال¹:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة.

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

✓ توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

¹ علي ميا، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية . دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا - 2014 ، المجلد 36 ، العدد 03، ص195.

✓ تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفؤ والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.

✓ تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها.

✓ تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

منه نجد التدريب كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية¹.

¹ بولودان محمد، عبد اللبوة زكرياء، مرجع سبق ذكره، ص70

خلاصة الفصل:

تمثل الكفاءات البشرية الرهان الحقيقي للمؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة ومصدرا للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها، لكنها تبقى مبهمّة في العديد من جوانبها نظرا لصعوبة تحديد وقياس أبعادها بشكل دقيق، مما يجعل قلة من المؤسسات التي تستطيع الاستفادة منها وتطويرها ، وقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الكفاءات البشرية والخصائص التي تتميز بها وأهميتها ، كما تطرقنا إلى عملية التدريب ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا الذي يفرض على هذه المؤسسات ضرورة المحافظة على مكانتها ، علما أن هذا لا يتحقق لها إلا عبر الاهتمام والتطوير الدائم لكفاءاتها البشرية ، التي تعتبر رأسمال فكري وبشري فاقت أهميته الرأسمال المادي بأشواط عديدة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الأول من الجزء النظري الذي تناول دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري وسنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في أرض الواقع وذلك من خلال اسقاطنا لدور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة اتصالات الجزائر الوادي حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول: بطاقة تعريفه لمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي.

المبحث الثاني: بيان وتحليل الدراسة الميدانية

المبحث الأول: بطاقة تعريفه لمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي

المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات العالم والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"¹.

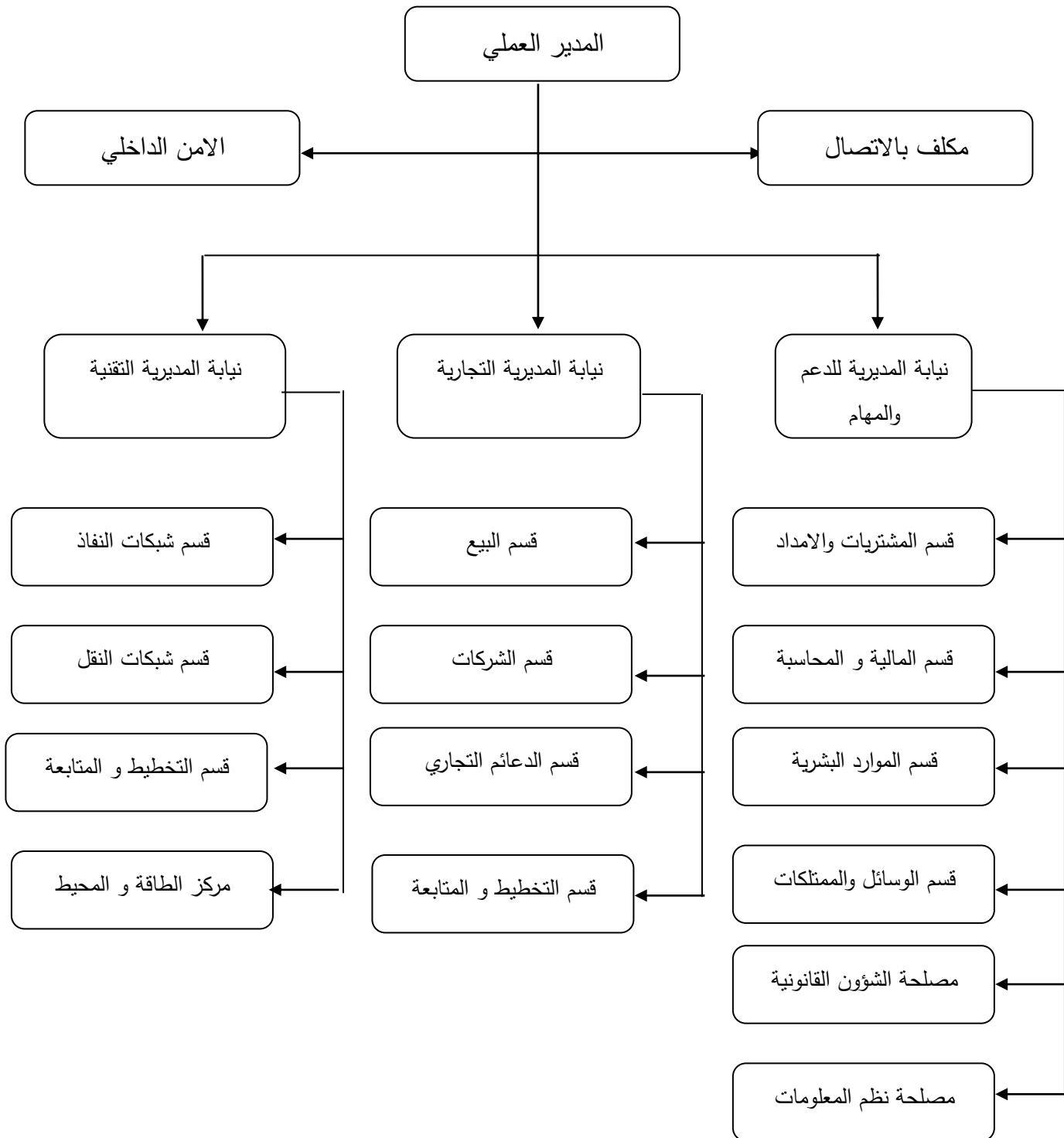
وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 . و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الاساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم

¹ معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

أولاً: تعريف اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في والية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها والانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الشكل رقم (02): دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي



المصدر: معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الامثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثالث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و

العلاقات العامة:

✓ نيابة المديرية التقنية.

✓ نيابة المديرية التجارية.

✓ نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

✓ المدير العملي

✓ مكلف بالاتصال و الامن الداخلي

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية¹؛

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛

✓ ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛

✓ توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛

✓ الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة للاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة .

✓ الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛

¹ معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

✓ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛

✓ سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لاجلبية مستهلكيها؛

✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛

✓ تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛

✓ معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛

✓ متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛

✓ دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

المطلب الثالث: أهمية وأنواع برامج مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ المساهمة في تنمية المجتمع الاعلامي في الجزائر؛

✓ المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛

✓ المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛

✓ المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع

الاتصالات في الجزائر؛

✓ المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والارقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن

تحقيقه؛

✓ المساهمة في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر

للمتوجات .

ثانيا: انواع البرامج التدريبية لمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي

1. التدريب عبر مؤتمرات الفيديو Visioconférence :

وهي أحدث أساليب التكوين التي بادرت بها إتصالات الجزائر في هذا على إعتبار أن هذه الخدمة حصرية على مستوى هذه المؤسسة و هي أحد الخدمات التي تسوقها اتصالات الجزائر وعبرة عن يوم واحد (ساعتين أو أكثر) تكويني يقدم خلاله درس أو دروس تطبيقية أو عرض حول خدمة معينة ...إلخ، أيام الدراسية(قد يكون كامل ، وقد يكون نصف يوم فقط) وهو لقاء يخصص لدراسة إشكالية ما أو لتبليغ توجيهات وتعليمات جديدة أو للاطلاع على المستجدات الحديثة أو الخدمات الجديدة التي تقدمها إتصالات الجزائر لزيائنها .

2. المسار التكويني:

يتعرض العامل في هذا المسار إلى تكوين مكثف على الأقل لمدة سنة في أحد المعاهد أو المؤسسات التكوينية و بعد الانتهاء من هذه العملية تمنح له شهادة خاصة.

3. الدورة التكوينية:

في العادة يكون في أحد المدارس الجهوية للاتصالات أو أحد المؤسسات التكوينية الخارجية التي أمضت اتصالات الجزائر إتفاقية معها ، و مدة هذه الدورة تدوم من يومين إلى 05 أيام ويؤطر هذه ذو كفاءة و خبرة طويلة في المجال المعرفي لمادة التخصص وتعليماتها.

ثالثا: مدة التدريب في وحدة اتصالات الجزائر الوادي.

تختلف مدة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك باختلاف المتطلبات التدريبية والاحتياجات المطلوبة للمنصب و على حسب البرنامج التدريبي وعملية التكوين تنقسم المدة الى ثلاث هي¹:

✓ طويلة المدى

✓ قصيرة المدى

✓ متوسط المدى

¹ معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: بيان وتحليل الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة فهم علاقة

التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري

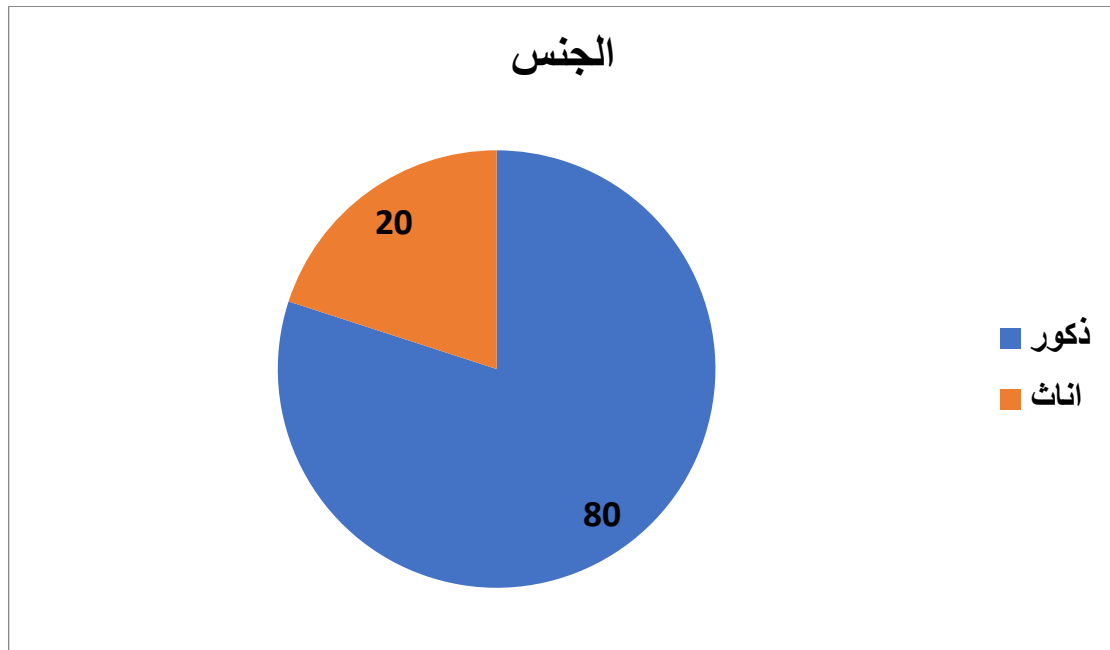
المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (01): الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	80
أنثى	06	20
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (03): يوضح الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

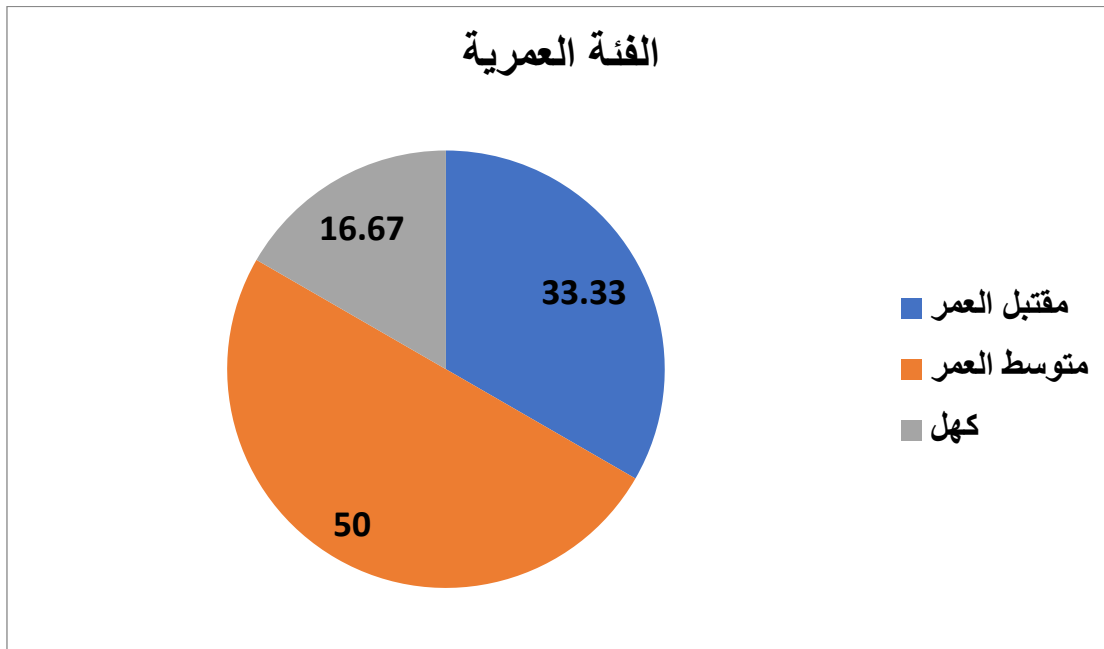
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور 80% أما نسبة الإناث فتمثل 20% مما يعني إن هاته المؤسسات توظف الذكور أكثر من توظيفها للإناث هذا راجع الى عادات وتقاليد المجتمع السوفي في عمل المرأة .

الجدول رقم (02): الفئة العمرية :

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مقتبل العمر	10	33,33
متوسط العمر	15	50
كهل	05	16,67
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (04): الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

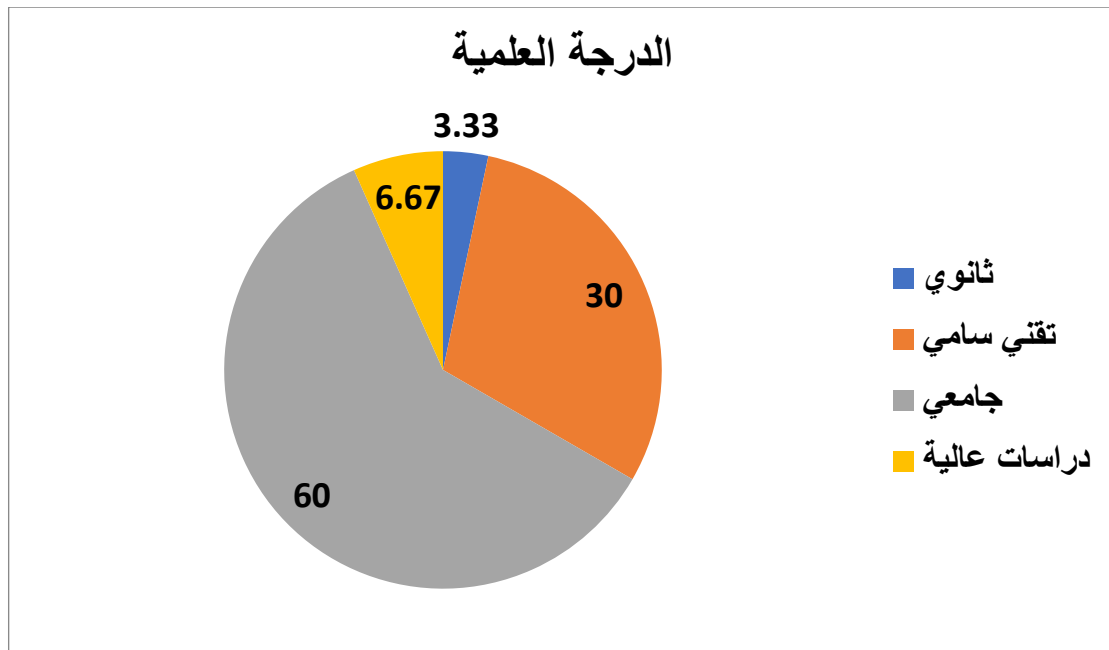
من ملاحظة لجدول يتبين لنا أن فئة مقتبل العمر تمثل 33,33% وهي نسبة متوسطة في المؤسسة أما فئة متوسط العمر 50% فهي أعلى نسبة في المؤسسة أما بالنسبة للكهول فتمثل 16,67% وهي اقل نسبة ، وعليه فان هذه المؤسسة يغلب فيها موظفين من الفئة المتوسطة وهذا عائد إلى أن هاته الفئة نشيطة في أول العمر تبحث عن الإبداع وتحب العمل.

الجدول رقم (03): الدرجة العلمية

الاختيارات	التكرار	النسبة
ثانوي	01	3,33
تقني سامي	09	30
جامعي	18	60
دراسات عالية	02	6,67
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (05): الدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

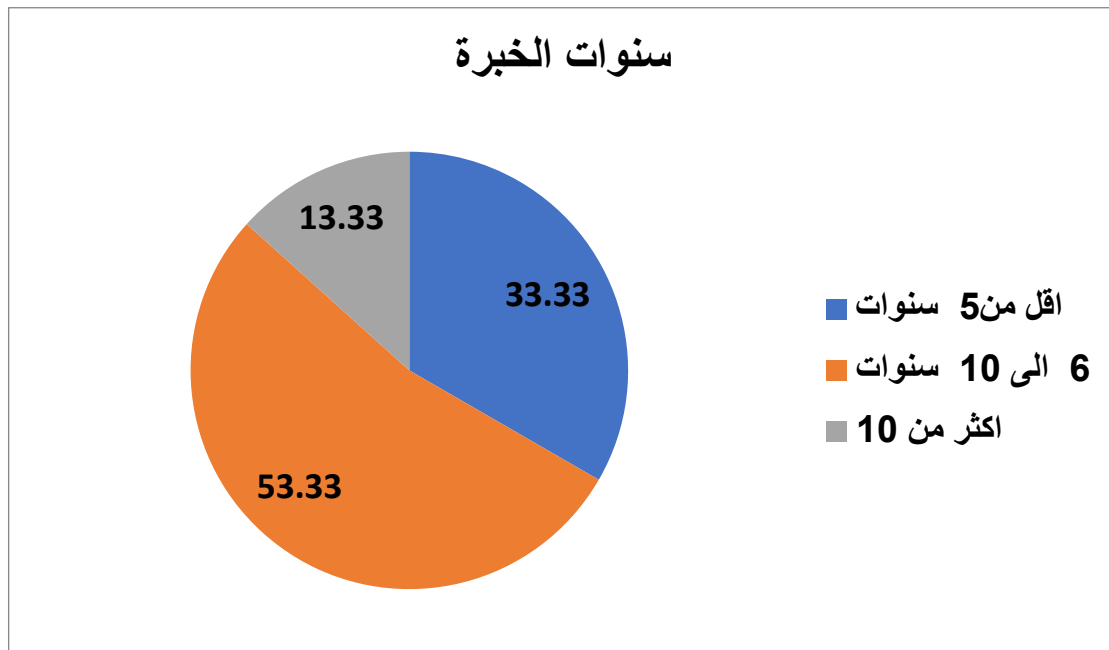
من خلال هذا الجدول اعلاه نلاحظ ان المستوى الثانوي 3,33 وهي اقل نسبة في هاته المؤسسة ،اما التقني سامي فهي 30 والمستوى الجامعي 60 اما بالنسبة للدراسات العالية فهي 6,67 ومن هنا نستنتج ان اغلبية العمال جامعيين ومتقنين وهذا يسهل على المؤسسة تدريبهم .

الجدول رقم (04): سنوات الخبرة

الاختيارات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	33,33
6 الى 10 سنوات	16	53,33
اكثر من 10	4	13,33
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (06): سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

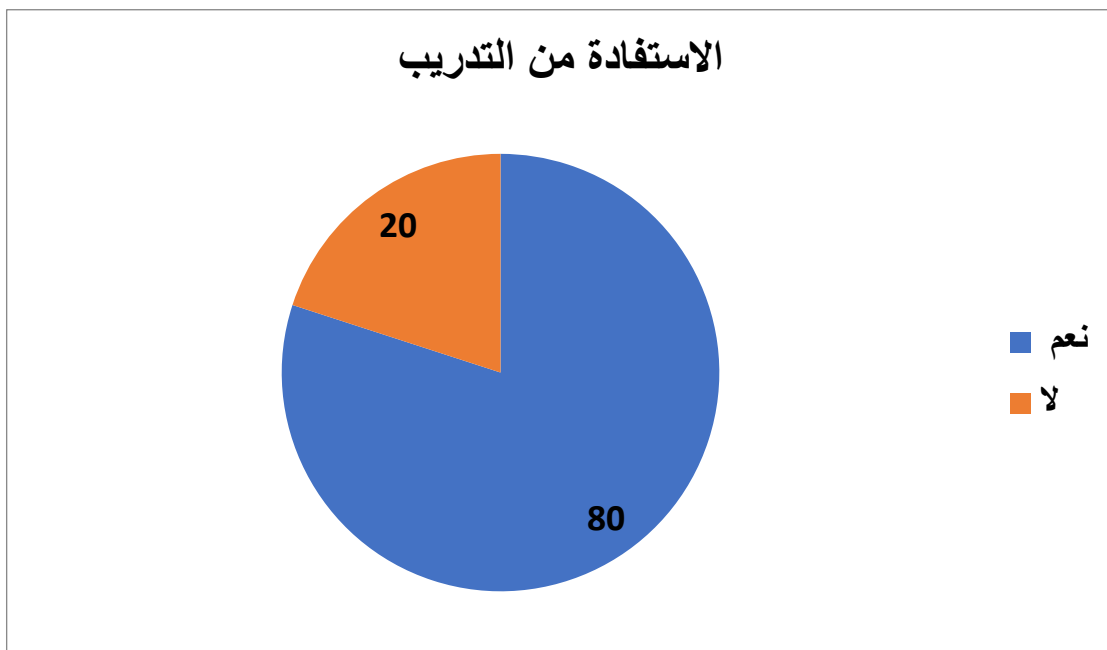
من خلال الجدول نلاحظ ان 33,33 من الموظفين لديهم خبرة اقل من خمس سنوات وان 53,33 لديهم خبرة من 6_10 سنوات و 13,33 اكثر من 10 سنوات ومن هنا نستنتج ان المؤسسة لا تمتلك موظفين ذوي خبرة لأن اغلبهم تتراوح خبرتهم من 6 الى 10سنوات.

الجدول رقم (05): الاستفادة من التدريب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	24	80
لا	06	20
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (07): الاستفادة من التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

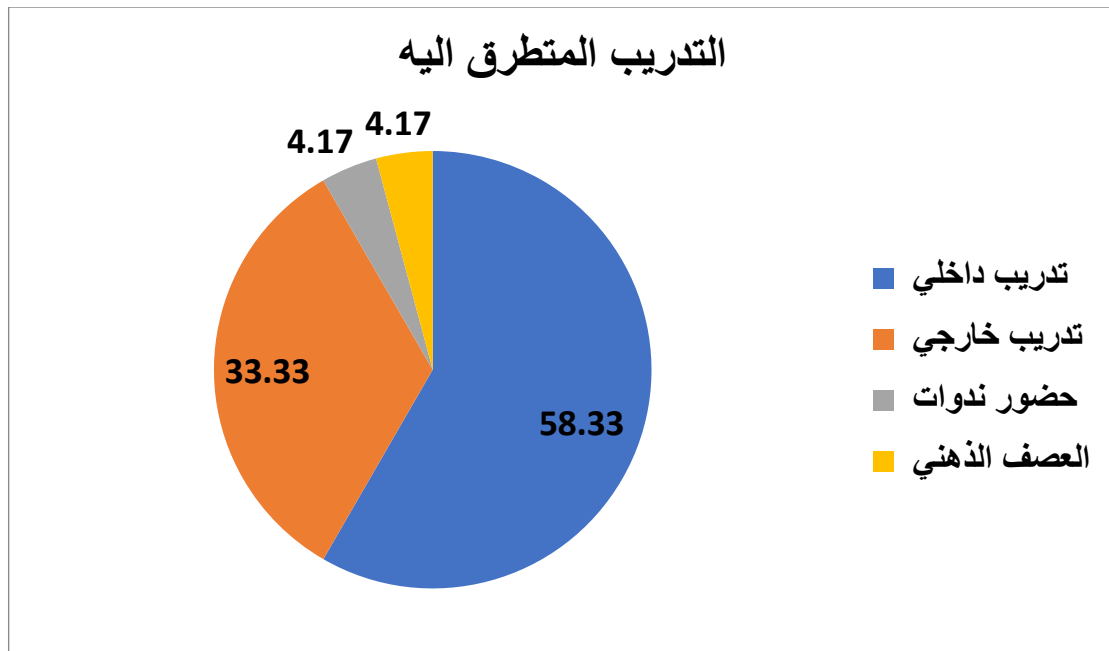
نلاحظ من خلال الجدول أن 80 من العمال استفادوا من الدورة التدريبية و 20 لم يستفيدوا، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين في هذه المؤسسة استفادوا من الدورات التدريبية وهذا راجع إلى أن الفئة العمرية للموظفين هي متوسط العمر مما يجعلهم يبحثون عن التطور و الإبداع.

الجدول رقم (06): نوع التدريب المتطرق اليه :

الاختيارات	التكرار	النسبة
تدريب داخلي	14	58,33
تدريب خارجي	08	33,33
حضور ندوات	01	4,17
العصف الذهني	01	4,17
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (08): نوع التدريب المتطرق اليه



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

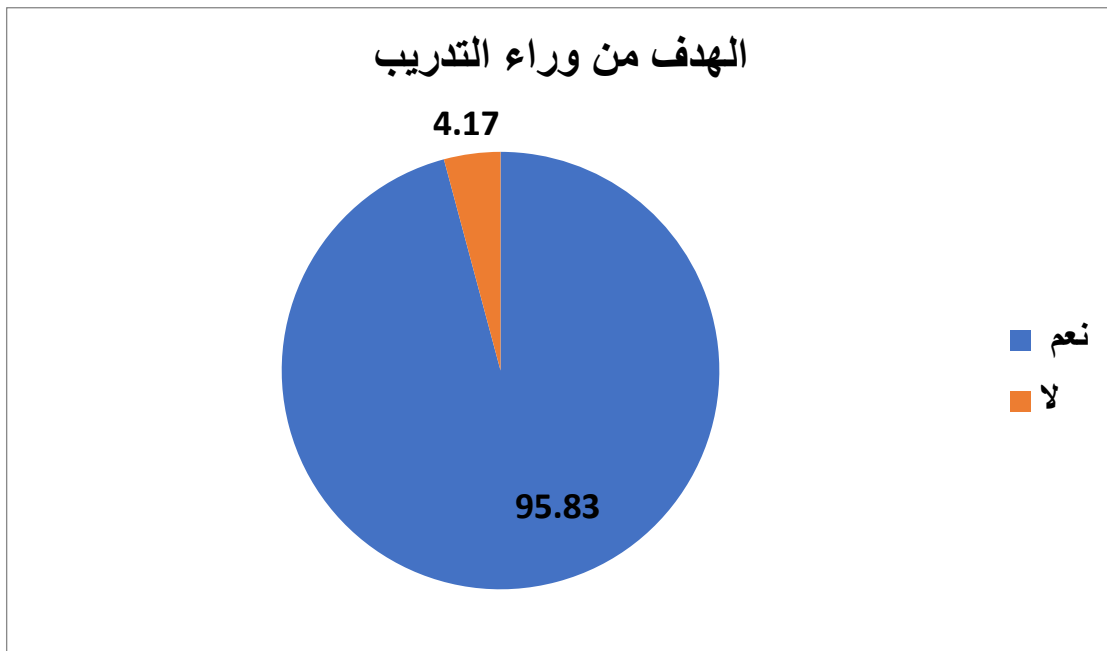
نلاحظ من خلال الجدول الى أن تدريب خارجي و 4,17 من خلال حضور ندوات و 4,17 عصف ذهني ومنه نستنتج ان العمال يفضلون التدريب الداخلي في مكان عملهم .

الجدول رقم (07): الهدف من وراء التدريب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	23	95,83
لا	01	4,17
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (09): الهدف من وراء التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

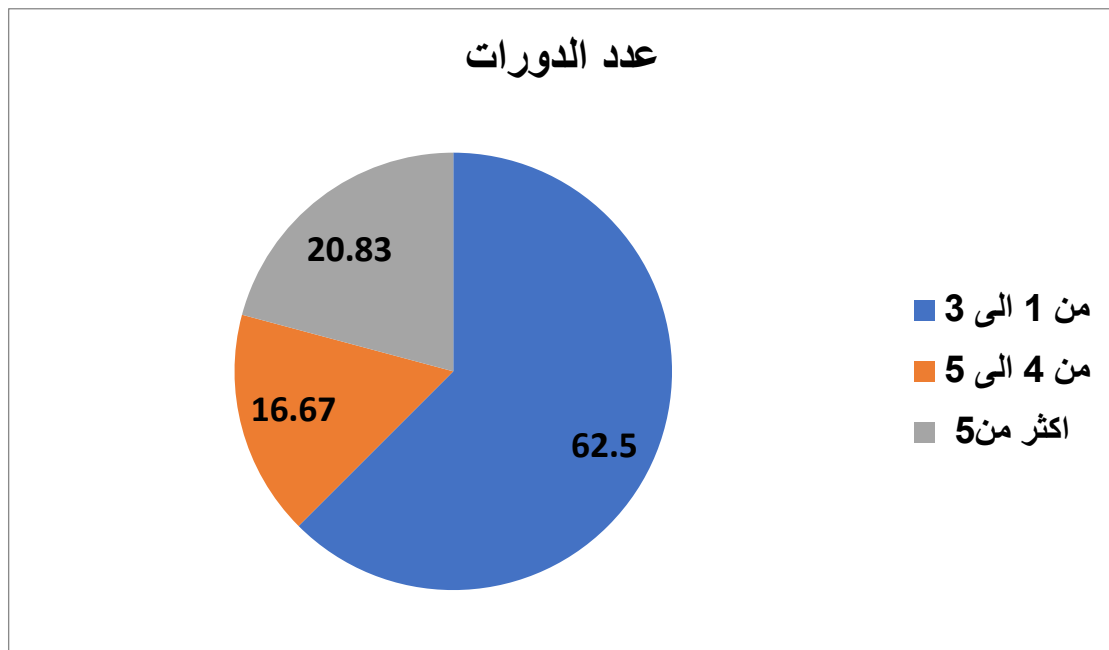
نلاحظ من خلال الجدول 95,88 اجابوا بنعم و 4,17 اجابوا بلا ومنه نستنتج ان الموظفين مدركين لقيمة التدريب وذلك راجع الى المستوى التعليمي فأغلبهم جامعيين أي انهم مثقفين

الجدول رقم (08): عدد الدورات

الاختيارات	التكرار	النسبة
من 1 الى 3	15	62,5
من 4 الى 5	04	16,67
اكثر من 5	05	20 ,83
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (10): عدد الدورات



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول بأن دوراتهم من 4 الى 5 و 20,83 كانت اكثر من 5 ومنه نستنتج ان هذه المؤسسة لاتهتم بالتدريب .

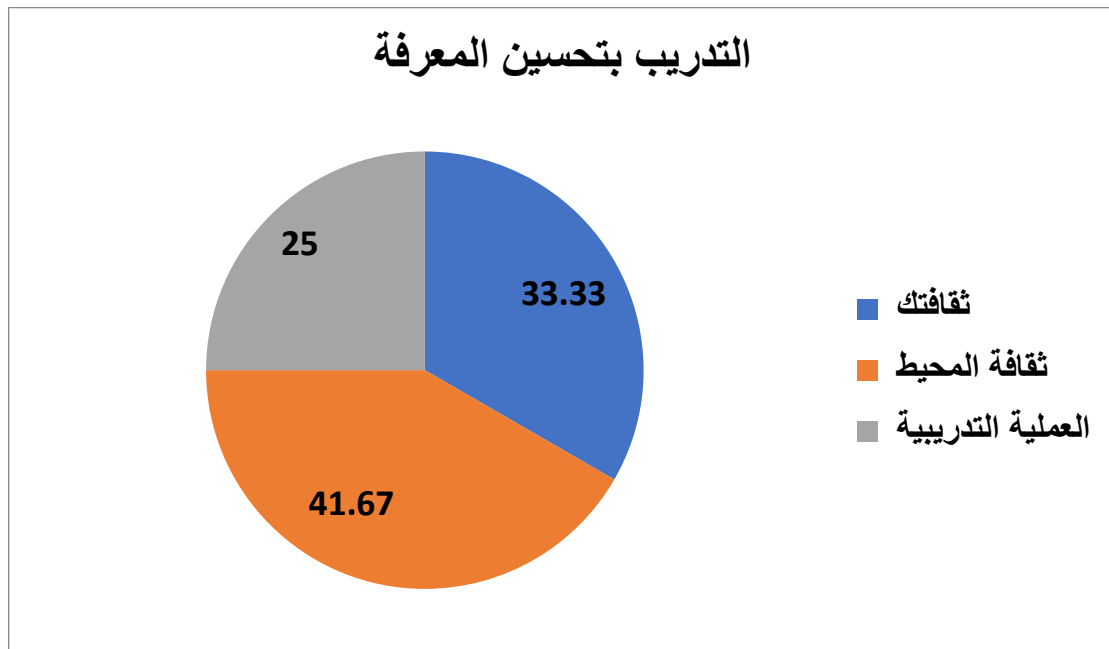
سوف نركز بتحليل محاور الاستبيان مع العلم اننا انفيينا ستة اشخاص لانهم لم يستفيدوا من العملية التدريبية وسندرس كل بعد على حدا.

الجدول رقم (09):علاقة التدريب بتحسين المعرفة : تتوقف قدرتك على:

الاختيارات	التكرار	النسبة
ثقافتك	08	33,33
ثقافة المحيط	10	41,67
العملية التدريبية	06	25
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (11):علاقة التدريب بتحسين المعرفة :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

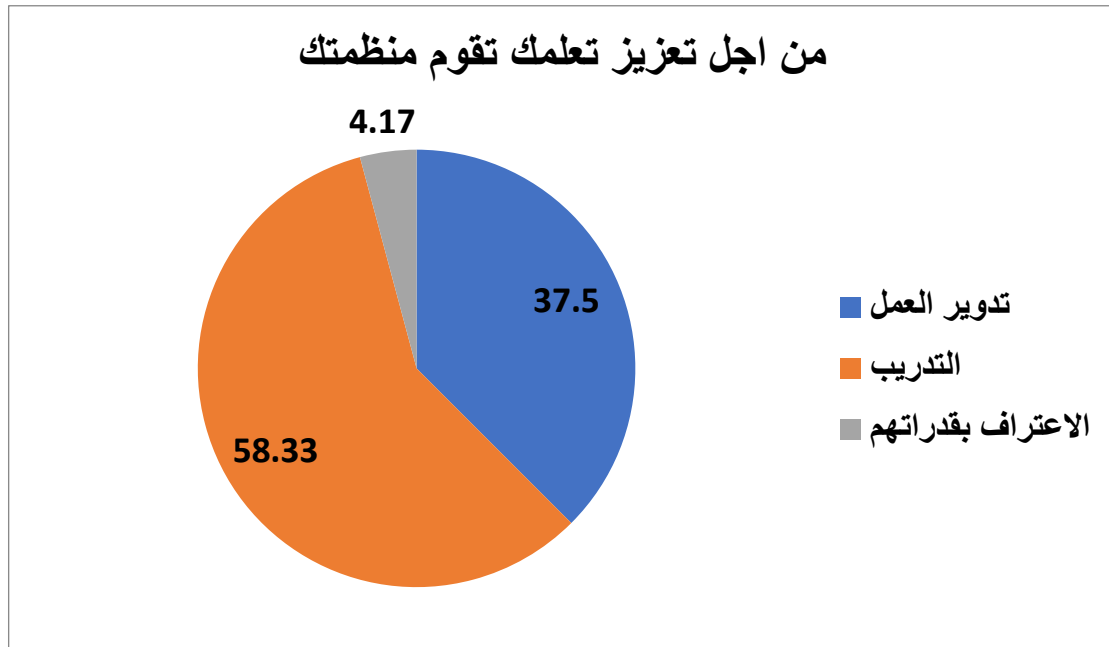
نلاحظ ان 33,33 من الموظفين تتوقف قدراتهم على التعلم والثقافة 41, 67 تتوقف على ثقافة المحيط و 25 تتوقف على العملية التدريبية ومنه نستنتج ان العمال يعتمدون على البيئة المحيطة وتوفر الجو من اجل ان يقدم افضل ما عنده.

الجدول رقم (10): من اجل تعزيز تعلمك تقوم منظمتك :

الاختيارات	التكرار	النسبة
تدوير العمل	09	37,5
التدريب	14	58,33
الاعتراف بقدراتهم	01	4,17
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (12): تعزيز تعلمك تقوم منظمتك



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

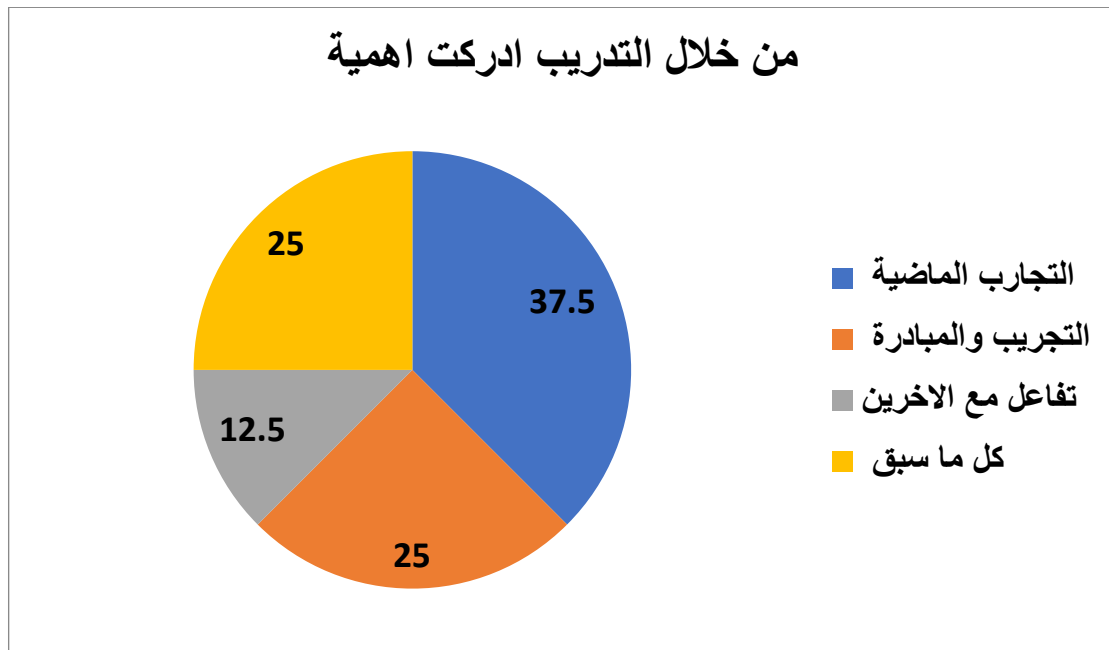
من خلال الجدول نلاحظ ان اراء الموظفين نحو تعزيز تعلمهم من خلال منظمتهم كانت نسبة من خلال الجدول نلاحظ ان اراء الموظفين نحو تعزيز تعلمهم من خلال منظمتهم كانت نسبة 37,5 تقوم بتدوير العمل و 58,33 الاعتراف بالقدرات ومنه نستنتج ان 58,33 من الموظفين يقوم التدريب بتعزيز قدراتهم .

الجدول رقم (11): من خلال التدريب ادركت اهمية

الاختيارات	التكرار	النسبة
التجارب الماضية	09	37,50
التجريب والمبادرة	06	25
تفاعل مع الاخرين	03	12,50
كل ما سبق	06	25
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (13): من خلال التدريب ادركت اهمية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

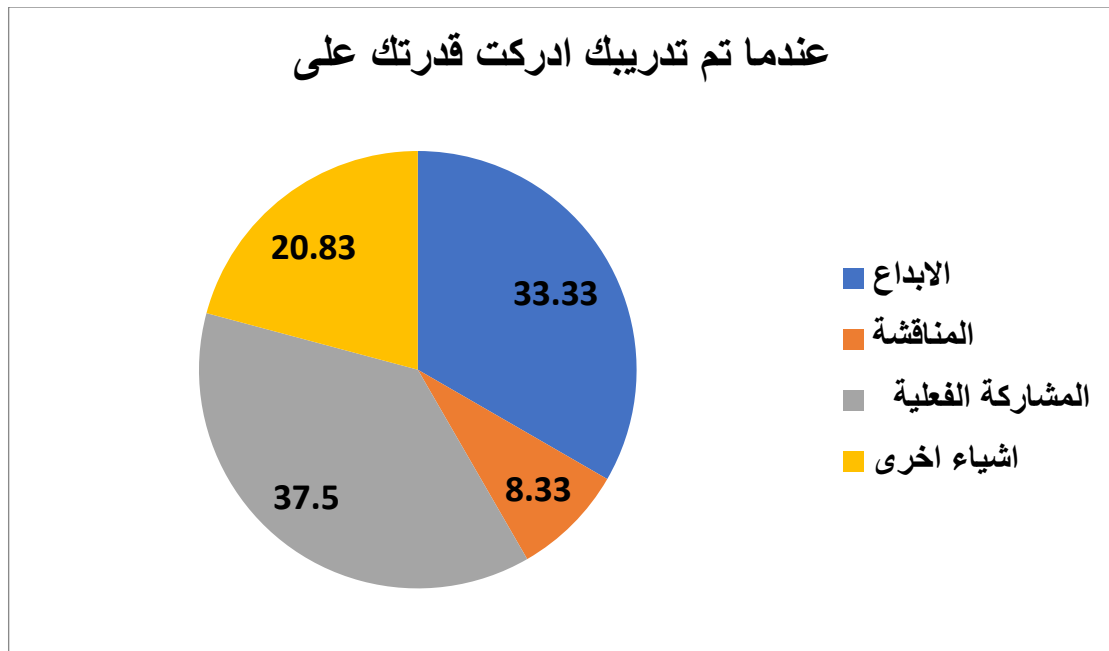
نلاحظ ان نسبة 37,50 ادركوا اهمية التجارب الماضية و 25 ادركوا اهمية التجريب والمبادرة و 12,50 ادركوا اهمية التفاعل مع الاخرين و 25 كلما سبق ومنه نستنتج ان العمال من خلال التدريب ادركوا قيمة واهمية التجارب الماضية.

الجدول رقم (12): عندما تم تدريبك ادركت قدرتك على :

الاختيارات	التكرار	النسبة
الابداع	08	33,33
المناقشة	02	8,33
المشاركة الفعلية	09	37,50
اشياء اخرى	05	20,83
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (14): من خلال التدريب ادركت اهمية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول ان 33,33 ادركوا قدرتهم على الابداع و 38,33 ادركوا قدراتهم على المنافسة و 37,50 ادركوا قدرتهم على المشاركة الفعلية في حل المشاكل.

ومن هاته الجداول نستنتج :

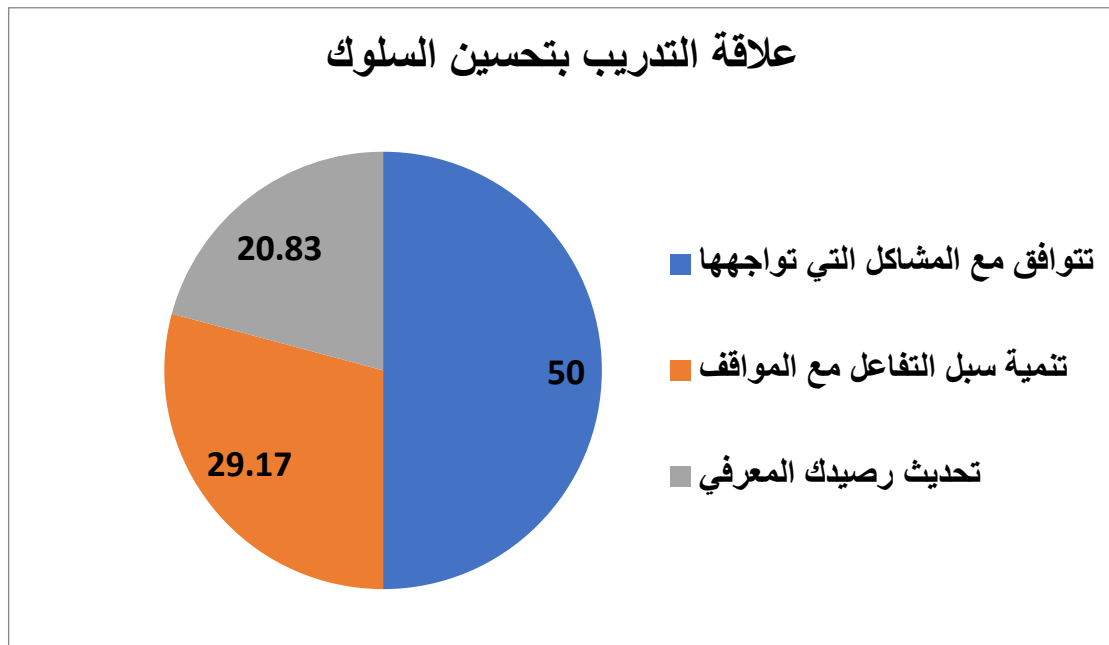
ان ثقافة المؤسسة مشجعة على تبادل المعارف والخبرات ومن اجل تعزيز تعليم عمالها تقوم بعملية التدريب الذي من خلاله ادرك الموظفون قدراتهم على المشاركة الفعلية في حل مشاكلهم .

الجدول رقم (13): علاقة التدريب بتحسين السلوك : غير فيك التدريب :

الاختيارات	التكرار	النسبة
تتوافق مع المشاكل التي تواجهها	12	50
تنمية سبل التفاعل مع المواقف	7	29,17
تحديث رصيدك المعرفي	5	20,83
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (15): علاقة التدريب بتحسين السلوك : غير فيك التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة الوادي

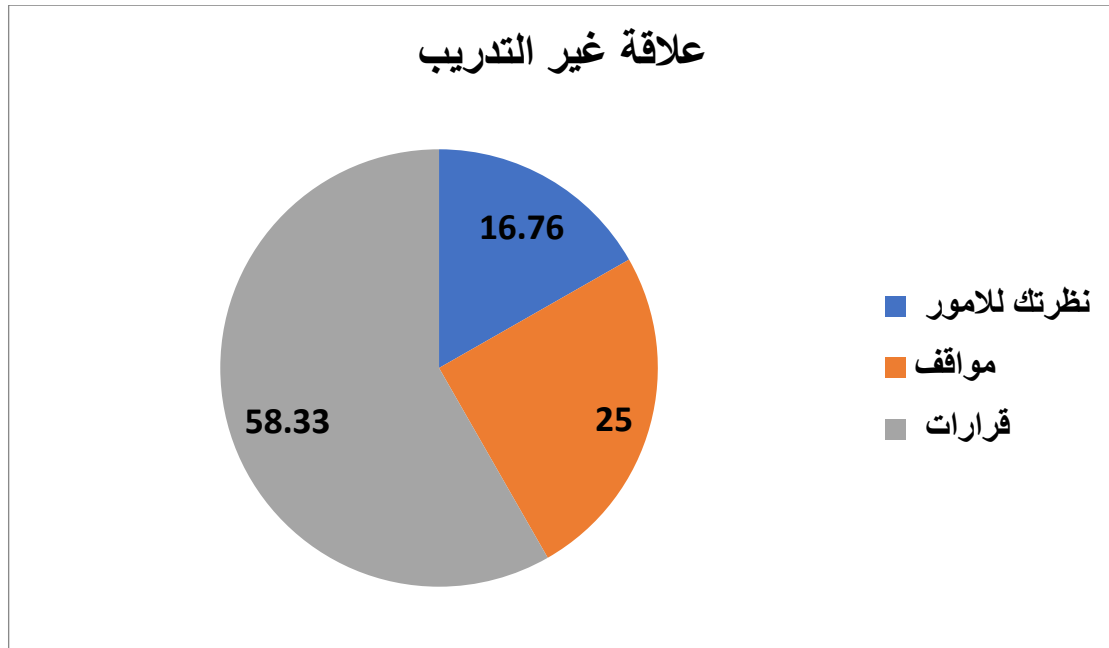
نلاحظ من خلال الجدول ان 5 اصبح يمكنهم التوافق مع مشاكلهم و 29,17 اصبحوا يتفاعلون مع المواقف و 20,83 حدثوا من رصيدهم المعرفي ، ومنه نستنتج ان التدريب غير في الموظف طريقة تعامله مع محيط عمله .

الجدول رقم (14): علاقة غير التدريب

الاختيارات	التكرار	النسبة
نظرتك للامور	04	16,76
مواقف	06	25
قرارات	14	58,33
مجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (16): علاقة غير التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

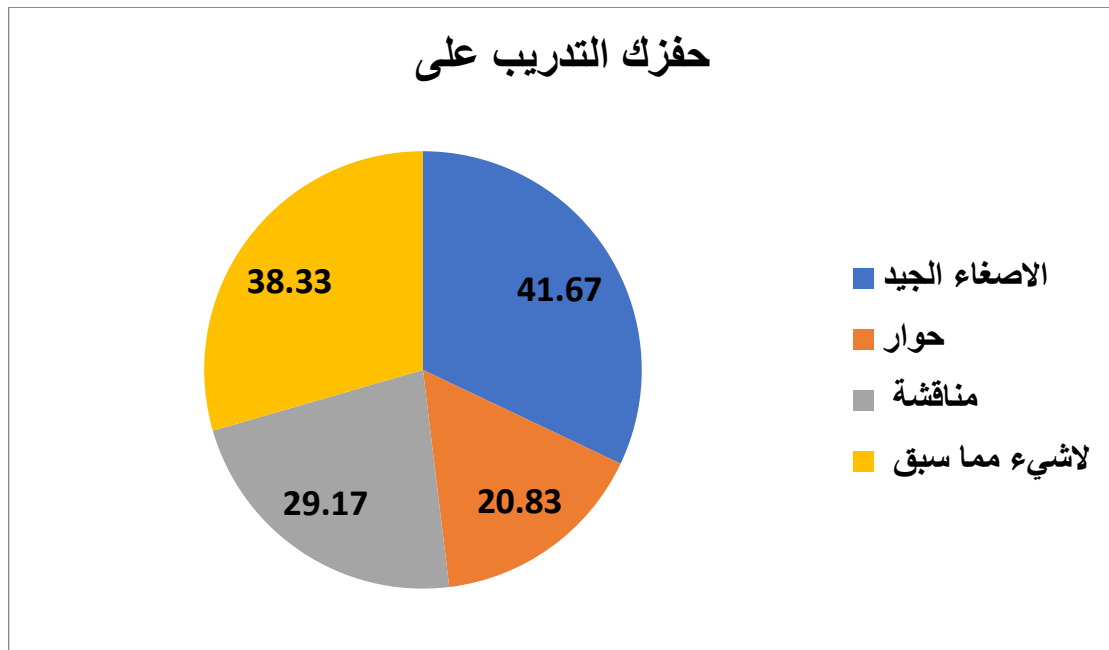
نلاحظ من خلال الجدول ان 16,67 غير من نظرتهم للأمور و 25 غير من مواقفهم و 58,33 غير من قراراتهم ومنه نستنتج ان اغلبية الموظفين غير التدريب من قراراتهم .

الجدول رقم (15): حفزك التدريب على :

الاختيارات	التكرار	النسبة
الاصغاء الجيد	10	41,67
حوار	05	20,83
مناقشة	07	29,17
لاشيء مما سبق	02	38,33
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (17): علاقة غير التدريب



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

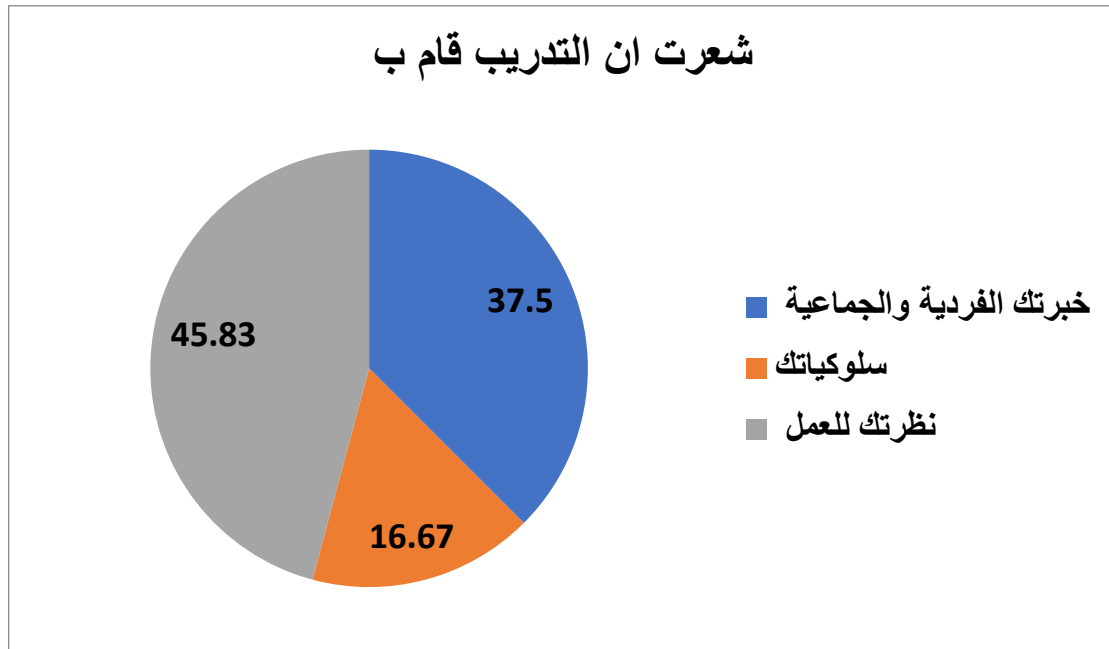
نلاحظ من خلال الجدول ان 41,69 حفزهم التدريب على الاصغاء الجيد و 20,83 على الحوار و 29,17 المناقشة و 8,33 لا شيء مما سبق ومنه نستنتج ان اغلبية الموظفين حفزهم التدريب على الاصغاء الجيد مما خلق بينهم الاحترام وخلق مجال للتفاعل .

الجدول رقم (16): شعرت ان التدريب قام ب :

الاختيارات	التكرار	النسبة
خبرتك الفردية والجماعية	09	37,5
سلوكياتك	04	16,67
نظرتك للعمل	11	45,83
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (18): شعرت ان التدريب قام ب :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

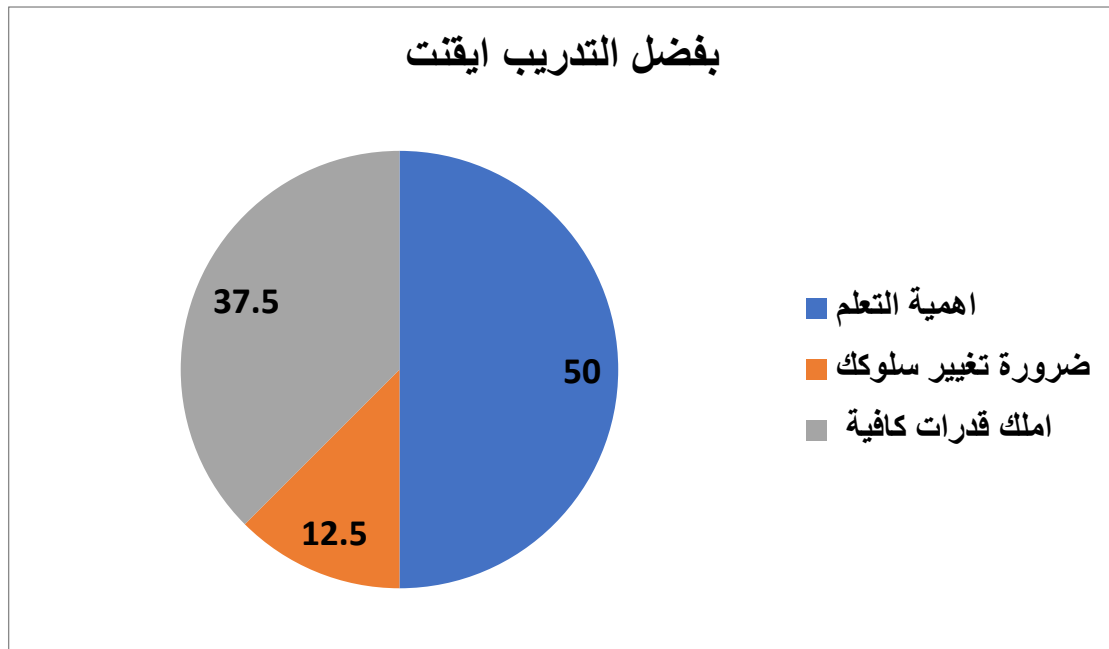
نلاحظ من خلال الجدول 37,05 قام بتحويل خبراتهم الفردية والجماعية و 13,67 قام بتحويل سلوكياتهم و 45,83 نظرتهم للعمل ومنه نستنتج ان اغلبية العمال غير من نظرتهم للعمل .

الجدول رقم (17): بفضل التدريب ايقنت :

الاختيارات	التكرار	النسبة
اهمية التعلم	12	50
ضرورة تغيير سلوكك	3	12,5
املك قدرات كافية	9	37,5
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (19): بفضل التدريب ايقنت



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول ان 50 من الموظفين ايقنوا اهمية التعلم و 12,5 ضرورة تغيير سلوكهم و 37,5 يملكون قدرات كافية ، ومنه نستنتج ان اغلبية الموظفين ايقنوا اهمية التعلم وذلك راجع الى ان مستواهم العمري متوسط فهم يبحثون عن التطور وزيادة خبراتهم .

ومن هاته الجداول نستنتج :

ان هناك علاقة للتدريب في تحسين السلوك وذلك من خلال تغيير مواقفهم تجاه العمل مما خلق تضافر وتفاعل اجتماعي بينهم .

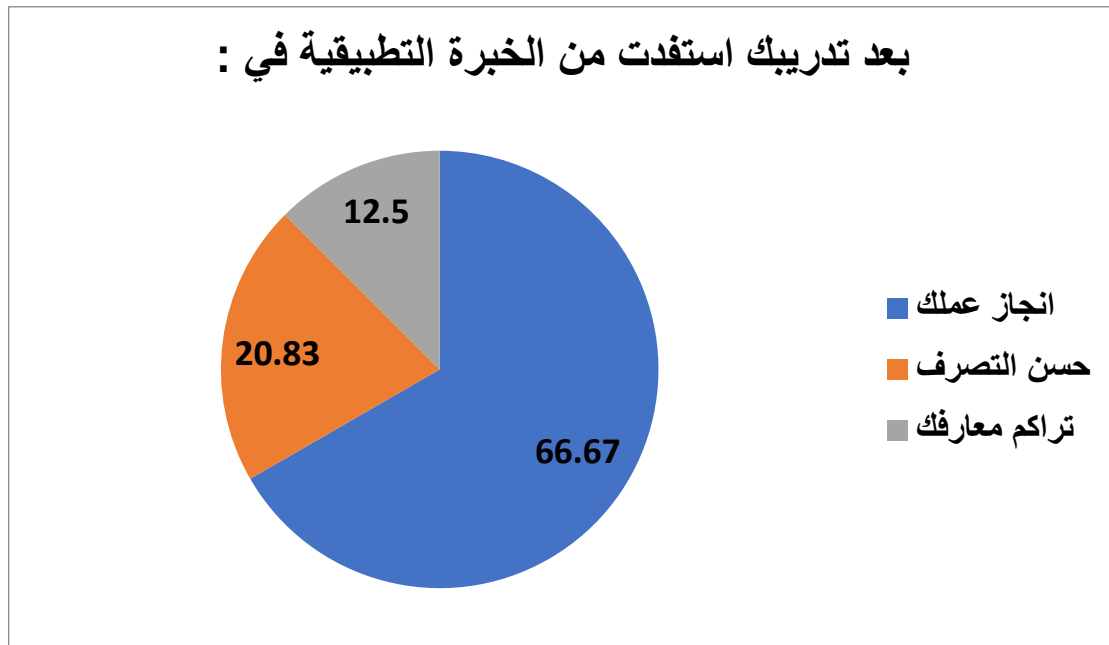
علاقة التدريب بتحسين المهارات :

الجدول رقم (18): بعد تدريبك استفدت من الخبرة التطبيقية في :

الاختيارات	التكرار	النسبة
انجاز عملك	16	66,67
حسن التصرف	5	20,83
تراكم معارفك	3	12,5
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (20): بعد تدريبك استفدت من الخبرة التطبيقية في :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

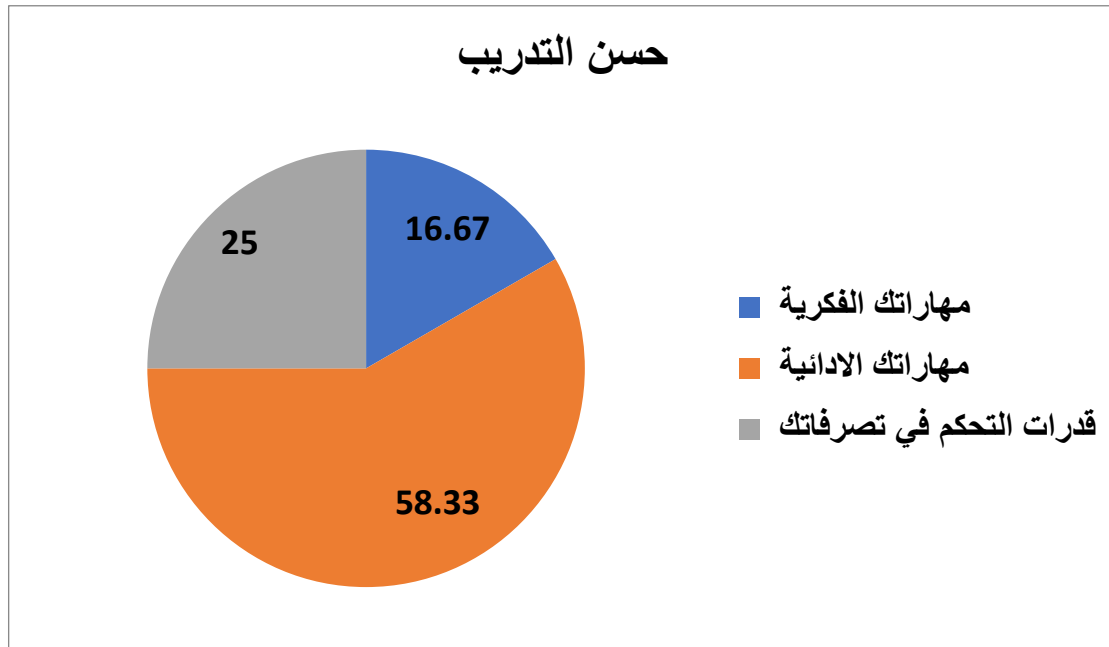
نلاحظ من خلال الجداول ان نسبة 66,67 استفادوا من الخبرة التطبيقية في انجاز العمل و 83, 20 من حسن التصرف و 12,05 تركز على العمل ومنه نستنتج ان اغلبية الموظفين استفادوا من الخبرة التطبيقية وذلك راجع الى المؤسسة تقوم بالتدريب على الاشياء التي ستطبق مباشرة بعد التدريب .

الجدول رقم (19): حسن التدريب :

الاختيارات	التكرار	النسبة
مهاراتك الفكرية	4	16,67
مهاراتك الادائية	14	58,33
قدرات التحكم في تصرفاتك	6	25
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (21): حسن التدريب :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

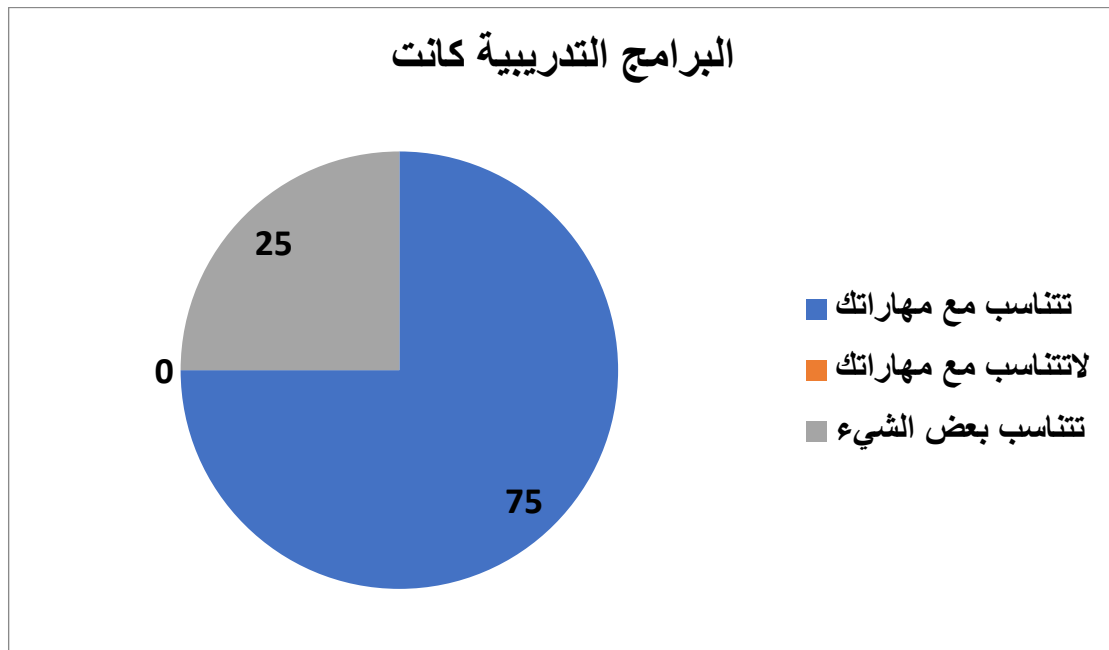
نلاحظ من خلال الجدول ان 16,67 من العمال حسنوا من مهاراتهم الفكرية و38,53 حسنوا من المهارة الادائية و 25 حسنوا من قدرات التحكم في التصرفات ومنه نستنتج ان التدريب حسن المهارة الادائية للعمال وذلك راجع بأن التدريب موجه مباشرة لتحسين المهارة الادائية .

الجدول رقم (20): البرامج التدريبية كانت :

الاختيارات	التكرار	النسبة
تتناسب مع مهاراتك	18	75
لا تتناسب مع مهاراتك	0	0
تتناسب بعض الشيء	6	25
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (22): البرامج التدريبية كانت :



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

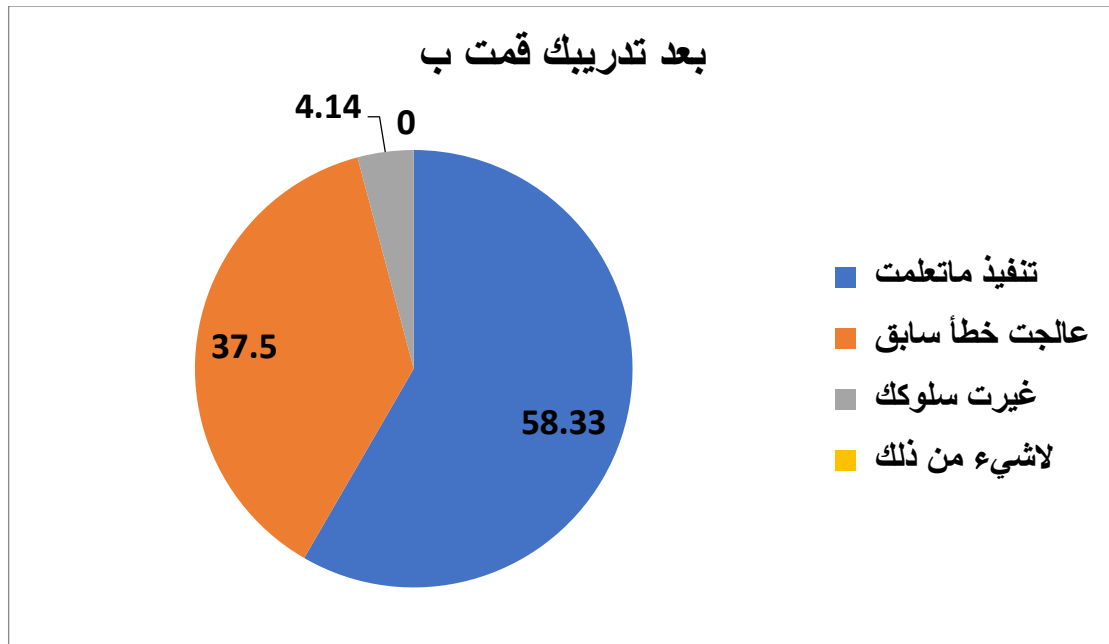
نلاحظ من خلال الجداول ان نسبة 75 من العمال كانت البرامج التدريبية تتناسب مع مهاراتهم و 10 لا تتناسب و 25 تتناسب بعض الشيء ومنه نلاحظ ان نسبة الغالبة هي 75 تتناسب مع المهارة وهذا راجع الى ان المؤسسة تختار بعناية الموظفين ستنمي مهاراتهم من خلال هاته الجداول ان التدريب حسن فعليا مهارة العمال الادائية

الجدول رقم (21): بعد تدريبك قمت ب:

الاختيارات	التكرار	النسبة
تنفيذ ماتعلمت	14	58,33
عالجت خطأ سابق	9	37,5
غيرت سلوكك	1	4,17
لاشيء من ذلك	0	0
المجموع	24	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (23): بعد تدريبك قمت ب:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من وكالة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول 58,33 من الموظفين قاموا بتنفيذ ماتعلموا وان 37,5 منهم عالجوا اخطاء سابقة و 4,17 غيروا من سلوكهم و 0 لا شيء من ذلك ومنه نستنتج ان التدريب جعل الموظفين يقومون بتنفيذ ماتعلموا وذلك لان التدريب قام بتحسين مهاراتهم الادائية مما يجعلهم متحمسين لتنفيذ ماتعلموا .

من خلال هاته الجداول نستنتج :

ان التدريب حسن فعليا مهارة الموظف ادائيا .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن التدريب حسن من كفاءة المورد البشري بحيث قام بتحسين بنسبة قليلة في المعرفة لأن المؤسسة ركزت على التعلم أكثر كما أنه غير من سلوك العاملين من خلال تغيير مواقفهم تجاه العمل لكن نجد بأنه حسن من المهارات وهذا ما التمسناه من خلال زيادة أداء الموظفين

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى أن التدريب أصبح من أهم المواضيع في الفترة الحالية لما له من أثر إيجابي بالغ الأهمية في تطوير وتنمية كفاءات المورد البشري لذلك وجب على المؤسسات مراعاة الاحتياجات التدريبية لعمالها ومتطلبات وظائفهم من جهة، والتغيرات الحاصلة على مستوى المجال العلمي والتكنولوجي من جهة أخرى كما أن استخدام المؤسسة للتدريب يتيح المجال أمام المتدرب للقيام بعمله على أكمل وجه، وهذا ما يدفع بالمؤسسة نحو الريادة والبقاء والنمو والاستمرارية، كما يجب على المؤسسة وضع برامج تدريبية مناسبة تتصف بالموضوعية والقابلية للتطبيق، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابل احتياجات عملائها ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات العاملين وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق واحتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، كما تعتبر هذه الأخيرة فضاءاً للتعلم وتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة العمال في أداء المهام المنسوبة إليهم.

وللإجابة على إشكالية: الدراسة "دور التدريب في تحسين كفاءات المورد البشري"

1. نتائج الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة والتي تما إجراء الجانب التطبيقي منها على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الوادي وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

✓ تتمثل أبعاد كفاءة المورد البشري في ثالث عناصر هي :المعرفة ،المهارة ،السلوك.

أ- ننفي صحة الفرضية الاولى :

✓ عند تحليل عالقة التدريب بتحسين المعرفة وفي عند ماذا تتوقف قدرتك على التعلم على وجدنا أنا اغلبية الموظفين 67.41% تتوقف على ثقافة المحيط وفي جدول من أجل تعزيز

تعلمك تقوم منظمتك ب وجدنا أن نسبة كبيرة من الموظفين 33.58 اختاروا عملية التدريب وفي جدول من خلال التدريب أدركت أهمية وجدنا نسبة 50.37 أدركوا أهمية التجارب الماضية وفي جدول عندما تما تدريبك أدركت قدرتك على وجدنا أنا اغلبية الموظفين 50.37 أدركوا قدرتهم على المشاركة الفعلية وعليه التدريب لا يحسن من المعرفة

ب- نفي صحة الفرضية الثانية :

✓ عند تحليل جداول عاقلية التدريب بتحسين السلوك وتحليل الجدول الاول غير فيك التدريب وجدنا ان عدد كبير من الموظفين 50% أصبحوا يتوافقون مع مشاكلهم وفي جدول غير التدريب من وجدنا ان اجابات الموظفين تفوقت بنسبة 33.58 في الاختيار بأن التدريب غير من قراراتهم وفي جدول حفزك التدريب على وجدنا أكبر نسبة كانت 67.41% التحفيز على الاصغاء الجيد وفي جدول شعرت ان التدريب قام ب وجدنا ان الموظفين غلبت اجاباتهم بنسبة 83.45 وانهم شعروا بتغيير في سلوكياتهم وأخيرا في تحليل جدول بفضل التدريب أيقنت وجدنا نسبة 50% مالة الى خيار ايقنو أهمية التعلم ومن ووجدنا ان التدريب لم يغير سلوك الموظفين سلوك الموظفين حيث قام بتغيير مواقفهم تجاه العمل وعليه التدريب لا يحسن من السلوك

ت- نثبت صحة الفرضية الثالثة:

✓ من خلال جدول بعد تدريبك إستفدت من الخبرة التطبيقية فوجدنا ان نسبة 67.66 من الموظفين استفادوا من الخبرة التطبيقية وفي جدول حسن التدريب من. وجدنا ان 33.58 من الموظفين تحسنت مهاراتهم الادائية وفي جدول كيف كانت البرامج التدريبية لاحظنا ان نسبة 75% من العمال كانت هاته البرامج تتناسب مع قدراتهم وأخيرا بتحليل جدول بعد تدريبك قمت ب وجدنا اغلب الموظفين 33.58 توافقوا في أنهم قاموا بتنفيذ ما تعلم ومنه نستنتج ان التدريب قام بتحسين سلوك الموظفين ذلك من خلال استفادتهم من الخبرة التطبيقية وأيضا من خلال ملاحظتنا لهم في حالة تحسن في المهارة الادائية مما يدل على ان عمليات

التدريب أظهرت نتيجة إيجابية ولاحظنا أيضا ان البرامج التدريبية كانت تتناسب مع مهاراتهم وعليه التدريب يحسن من معرفه.

2. التوصيات

من خلال دراستنا وجدنا أن :

✓ المؤسسة لم تهتم بالدورات التدريبية لتحسين الكفاءة بل تتبع برامج لتحسين الأداء .

لهذا عليها :

✓ تصميم برامج تدريبية لتحسين الكفاءة والسلوك معا

✓ تكثيف عدد الدورات

✓ على المؤسسة ان تدرك أهمية ما تملكه من أصول فكرية ومحاولة العمل على تطويرها

✓ اشراك الموظفين في تصميم برامج تدريبية وتنفيذها وتقييمها ألنهم ادرى باحتياجاتهم وما

ينقص اتمام العمل بكفاءة

✓ ضرورة توفير مناخ تنظيمي مبني على روح الفريق والعمل الجماعي يدعم مستويات

التنافس لتطوير الكفاءات لدى مختلف المستويات في المؤسسة

✓ الاهتمام الكبير بالكفاءة البشرية والمحافظة عليها من الزوال

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. نصيرة بريعلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية، بسكرة 2018/2017.

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. قواجليه مريم، كواسح حياة، فعالية برامج التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين امليلة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، قسم علوم الاجتماعية، 2015/2014.
2. فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة - جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2020/2019.
3. معمري حسينة، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري ، دراسة حالة بعض مؤسسات الأعمال بأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2019/2018.
4. معايدة كاهنة، خابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019/2018.
5. برسولي كنزة، دور التدريب للموارد البشرية في تحسين فاعلية المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022/2021.
6. ديما خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعة الدوائية، الجامعة الافتراضية بسوريا، 2020/2019.

7. بولودان محمد، عبد اللية زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية، جيجل، جامعة الصديق بن يحيى، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2018/2017.

8. خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2017/2016.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. موقع الكتروني تم الاطلاع <https://e3arabi.com/money-and-business> عليه يوم: 2022/04/18 على الساعة 18:00 .
2. موقع الكتروني تم الاطلاع <https://www.startimes.com/?t=30913119> عليه يوم: 2022/04/25 على الساعة 10.25

رابعا: المجلات والمنشورات

1. دفاتر السياسة والقانون، مجلة جامعية محكمة في القانون والعلوم السياسية، العدد 14، جانفي 2016، تصدر عن جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .