

جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: سميرة عسيلا
بعنوان:

تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) - حاسي مسعود - الفترة ما بين (2014/2011)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ عبد الرؤوف حجاج (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مباح ورقلة) رئيسا
الأستاذة/ سلوى تيشات (أستاذ مساعد قسم ب - جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا
الأستاذ / إبراهيم بوخلخال (الدرجة العلمية - جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2015

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى ...

من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى سدي وقوتي وملاذي بعد الله، أبي العزيز أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى ...

ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها أمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى ...

زوجي العزيز *عبد الرزاق*

إلى ...

من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي وشموع منزلنا أولاد إخوتي وأخواتي.

إلى ...

كل الأقارب والأهل

إلى ...

إلى من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة، إلى من فرحتهم فرحتي وحزنهم

دمعتي، إلى من عرفتهم معهم معنى الأخوة "هاجر، ماجدة، وجدان، خديجة".

إلى ...

كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر تدقيق ومراقبة

التسيير.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

سميرة

الشكر

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا وأخيرا.
اعترافا بالفضل وتقديرا الجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري
وامتناني.

إلى الأستاذة الفاضلة "تيشات سلوي" لقبولها الإشراف على هذا العمل ونصائحها وتوجيهاتها
وعلى ما تكرمت عليا ومن سعة صدر ونصح وإرشاد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل.

كل عمال وإطارات المؤسسة الوطنية للتنقيب محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم.

إلى كل من علمني حرفا فصرته على ما أنا عليه وكل معلمي في مسرتي الدراسية.

ونشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة راجين من

المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

سميرة

ملخص البحث:

يعد التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز يستطيع في الحاضر وفي المستقبل أن يواجه جميع الضغوطات والتحديات الإنسانية، وبناء على ذلك فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية.

ولمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في " ما مدى فعالية السياسات التدريبية في المؤسسة الوطنية للتنقيب " ، واختبار فرضياته تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع السادة المسؤولين ذوي الاختصاص، و الملاحظة للوثائق المقدمة من طرف الشركة إضافة إلى الاستبيان . وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الإشراف وتدئته التكاليف، ولأجل ذلك تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم عملية التدريب.

الكلمات المفتاحية: تدريب، برنامج، تقييم، المؤسسة، فعالية.

Résumé:

La formation est l'une des outils les plus importantes de gestion des ressources humaines, il s'agit d'un coté d'une manière de formation et de valorisation du capital humain, et d'un autre coté d'un des paramètres les plus importants qui aide l'entreprise a l'adaptation. pour ce la il permet a l'entreprise de faire face aux différents changements économiques et technologiques , organisationnels et sociaux .

Pour traiter la problématique du sujet « l'efficacité des politiques de formation au niveau des entreprises économiques » et tester ses différentes hypothèses, on a basé sur l'interview avec les responsables spécialistes du domaine, et la révision soigneuse des documents mis a notre disposition a l'entreprise, en plus de questionnaire .

A la fin de cette recherche on a conclu que la formation permet d'améliorer la performance des individus et du groupe ,et ce la par l'amélioration des connaissances et des habiletés, et la bonne exploitation des énergies ,la minimisation de la surveillance, et la diminution des coûts. ce qui a poussé les entreprises a utiliser une politique de formation par des étapes successives et complémentaires débutant par la détermination des besoins de formation, puis la réalisation et l'exécution du programme pour terminer par une évaluation de cette politique.

Mots clés: formation, programme, évaluation, entreprise, efficacité.

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
18	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة
20	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
25	المبحث الثاني : تحليل، ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
50	الخاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق
67	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	نموذج مصغر عن مخطط التدريب بالمؤسسة	(1.2)
30	نموذج مصغر لميزانية التدريب بالمؤسسة	(2.2)
32	تحقيقات التدريب السنوي	(3.2)
34	تكاليف التدريب السنوية	(4.2)
36	عدد المتدربين داخل وخارج المؤسسة	(5.2)
36	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	(6.2)
37	توزيع مفردات العينة من حيث العمر	(7.2)
37	توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي	(8.2)
38	توزيع مفردات العينة من حيث الإدارة التي ينتمون إليها	(9.2)
38	توزيع مفردات العينة من حيث الوضعية القانونية	(10.2)
39	توزيع مفردات العينة من حيث مدة الخدمة بالمؤسسة	(11.2)
39	القدرة على تصميم وتنفيذ الممارسات و السياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية	(12.2)
40	توفر الشركة رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية	(13.2)
40	إدارة الشركة قادرة على تطبيق سياسة التدريب الموضوعة	(14.2)
41	سعي الإدارة العليا على إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل	(15.2)
41	الإدارة العليا لديها قناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية	(16.2)
42	التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة	(17.2)
42	تلتزم الإدارة العليا بفلسفة التدريب ف كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة	(18.2)
43	الإدارة العليا قادرة على الإقناع و التأثير في الأفراد حول ضرورة التدريب	(19.2)
43	المشاركة في برامج التدريب	(20.2)
44	الإشراك في العملية التدريبية	(21.2)
44	كيفية الإشراك في عملية التدريب	(22.2)
44	مدة التدريب المتلقى	(23.2)
45	مكان التدريب	(24.2)
45	موافقة التدريب للاحتياجات التدريبية	(25.2)
46	العلم بأهداف البرامج التدريبية	(26.2)
46	كفاية البرامج التدريبية للقيام بالعمل الحالي	(27.2)

46	تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في العمل	(28.2)
47	إدراك أهمية التدريب	(29.2)
47	حرص الإدارة في تطبيق البرامج التدريبية	(30.2)
48	توفير جميع الوسائل	(31.2)
48	مدى الاستجابة والتفاعل مع أساليب التدريب المستخدمة	(32.2)
49	تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة	(33.2)
49	معالجة البرامج التدريبية كبنية تفادي حوادث العمل	(34.2)
49	تشجيع البرامج التدريبية على زيادة الإنتاجية	(35.2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	(1.1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
53	استبيان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية	ملحق رقم (01)
54	خطة التدريب السنوية	ملحق رقم (02)
55	نتائج استبيان رضا المتدربين	ملحق رقم (03)
56	قياس وتقييم فعالية التدريب	ملحق رقم (04)
57	تحقيقات التجريب سنة 2014	ملحق رقم (05)
58	الإستبيان	ملحق رقم (06)

مقدمة

هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى المؤسسات، باعتبار أن التدريب هو احد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المؤسسة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية و التحسين المستمر للأداء، وتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال، وزيادة المعرفة المتخصصة، وتحسين مهارات العمال فقد حرصت إدارات هذه المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب، حيث أثبتت اغلب الدراسات بان اغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء .

تهدف المؤسسة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين و إكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا أهدافهم الخاصة، و يحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه و الإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل الأفراد و المؤسسة، السهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه. و تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية في غاية الأهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج و تسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها و بالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها .

وبناء على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى فعالية السياسات التدريبية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي شروط تحقيق التدريب وعوامل نجاحه؟
- 2- كيف يتم تقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية ؟
- 3- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة ENAFOR ؟

فرضيات البحث :

- 1- إن شروط فعالية التدريب وعوامل نجاحه تتوقف على حسن تخطيطه و الحرص على تنفيذه، وتقييمه، و ضمان استمراريته .
- 2- يتم تقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية من خلال تقييم التدريب على مستوى التعلم ورد الفعل .
- 3- تعتمد مؤسسة ENAFOR على سياسة تدريب فعالة .

مبررات اختيار البحث:

اختيارنا لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالآتي:

- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقيق التنمية البشرية ؛
- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الباحثين ؛
- الميل الشخصي للباحث في هذا الموضوع والرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي تمر بها المؤسسة؛
- توضيح مدى الالتزام بتقييم التعلم عند تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي؛
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

أهمية البحث:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تقييم فعالية السياسات التدريبية في المؤسسة ؛
- إعطاء صورة حقيقية عن واقع السياسات التدريبية في إحدى مؤسساتنا الاقتصادية ؛
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة الاقتصادية .

حدود البحث:

الحدود المكانية : كانت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب (enafor) بحاسي مسعود ولاية ورقلة.

الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من 2015/03/08 إلى غاية 2015/03/21 .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع و الإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري لمحاولة الوصول إلى معرفة مدى تقييم السياسات التدريبية في المؤسسة، ومنهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة enafor بحاسي مسعود مستعملين المقابلة الشخصية و الملاحظة و الاستبيان، مع الاستعانة بالوثائق التي تعكس طبيعة الموضوع بالنسبة لواقع المؤسسة.

مرجعية البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية، كذلك المجلات، مواقع الانترنت، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوع البحث وعلى أسلوب المقابلة الشخصية الملاحظة إضافة إلى الاستبيان .

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع مايلي:

- صعوبة ترجمة وضبط بعض المصطلحات والمفاهيم ؛
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية من حيث استقبالنا من طرف المؤسسة محل الدراسة .

هيكل البحث:

من اجل الإجابة على أسئلة الموضوع، وسعياً لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما

يلي :

الفصل الأول والذي يحمل عنوان "الجانب النظري للدراسة" تم تقسيمه لمبحثين: المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية _ الإطار المفاهيمي للدراسة _ والذي يتناول البعد النظري الخاص بالتدريب، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية _ أي الدراسات السابقة للموضوع _ التي لها علاقة بالموضوع .

أما **الفصل الثاني** فكان بعنوان " الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة و الأدوات المستخدمة في البحث، و المبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من نتائج، وتوصيات وأفاق الدراسة .

الفصل الأول الأدبيات النظرية

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الجديدة الحكومية منها والخاصة، حيث أن التدريب يهدف لاكتساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من اجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيًا بما ينعكس ايجابيا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة، ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم والتي تعمل على صقل المهارات والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية _ الإطار المفاهيمي _

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية _ الدراسات السابقة _

المبحث الأول: الأدبيات النظرية _ الإطار المفاهيمي للدراسة

إن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا. وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى المفاهيم والمبادئ الأساسية للتدريب، أما في المطلب الثاني فسيكون بعنوان المراحل التدريبية.

المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب

سننتظر في هذا المطلب أولاً إلى ماهية التدريب، أما ثانياً سنتناول أنواع التدريب.

أولاً: ماهية التدريب

1. تعريف التدريب:

وردت تعريفات كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.¹
- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية في المؤسسة.²
- يعرف بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.³

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التدريب:

- بأنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012، ص: 78.

² الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06 / 2008، ص: 9.

³ مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري "التدريب الموجه بالأداء"، (ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية)، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004، ص 187.

2. مبادئ التدريب:

- هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه المبادئ مايلي:⁴
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة؛
 - **المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
 - **الهادفية:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة؛⁵
 - **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية؛
 - **الشمولية:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
 - **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

3. أهمية التدريب :

- يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:⁶
- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
 - يساعد على تكيف الأفراد العاملين على متغيرات العمل؛⁷
 - يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستغلال الجيد للآلات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل؛
 - تحسين الكفاءة الإنتاجية؛
 - توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشرطه مواصفات الوظيفة؛

⁴ احمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 304-305.

⁵ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 53.

⁶ Serge Barzucchetti et Jean Francois Claude, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, édition Liaison, Paris 1995, p

19

⁷ Sekion et d'autre, Gestion des ressources humaines, 2eme édition De Boeck université, Canada, 2001, p 337.

- إعداد الأفراد من اجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة؛⁸
- يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترفيه في العمل.⁹

4. أهداف التدريب :

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجري تقريرها قبل البدء في التدريب فإذا تمكنا من تحديد الهدف فانه يعتبر خطوة مهمة للوصول إلى المبتغى¹⁰، وإذا لم نتمكن فتعتبر العملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت فالغاية الأساسية للتدريب إذا هي إعادة تشكيل النمط السلوكي.

من هنا نستخلص عددا من الأهداف التي تحاول المنظمات تحقيقها من خلال التدريب ويمكن إجمالها في¹¹:

- يعمل على تنمية معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم؛
- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه؛
- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد وهذا يولد انتماء الفرد للمنظمة؛
- يساعد التدريب في عملية التخطيط القوى العاملة وتنميتها؛
- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة؛
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية؛
- تخفيض حوادث العمل؛
- استمرارية التنظيم واستقراره.

ثانيا: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة¹²:

1. التدريب من حيث المكان :

أ-تدريب داخل المنظمة.

ب-تدريب خارج المنظمة (جهة خارجية) .

2. التدريب من حيث التفرغ :

⁸ Jaque Soyer, **Fonction Formation**, 1^{er} édition d'organisation, Paris 1998, p 292.

¹⁰ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص: 150.

¹¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دون دار النشر، بن عكنون الجزائر، الطبعة الأولى 2010، ص: 13.

¹² تامر العابد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد بترولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 8.

أ- أثناء العمل.

ب- خارج موقع العمل.

3. التدريب من حيث الوقت :

أ- تدريب قبل بداية العمل:

▪ تقديم العامل لعمله عند تعيينه لأول مرة؛

▪ تعريف العامل الجديد بما تتوقعه منه الإدارة أو القسم الذي يعمل به؛

▪ تدريب العامل على النواحي المهنية المتعلقة بوظيفته.

ب- التدريب المستمر للعاملين بالمنظمة من اجل تنمية قدراتهم و تطوير سلوكهم من اجل التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية (تنشيطي، تخصيصي، متقدم، في) .

ت- برامج التنمية الإدارية الموجهة للمديرين من اجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة في القيادة و الاتصالات و التخطيط الاستراتيجي و التطوير التنظيمي و تشخيص و حل المشكلات (قيادي) .

المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية

المرحلة الأولى: جمع المعلومات:

هي جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، هي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

عناصر عملية جمع وتحليل المعلومات:

المتتمثلة في:¹³

▪ معلومات عن النظام الإداري؛

▪ معلومات عن الأهداف والسياسات؛

▪ معلومات عن تطور النشاطات وعن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛

▪ معلومات عن النظم و الإجراءات وعن الأفراد و الظروف المحيطة و عن الإمكانيات المادية.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى العامل أو إدارات معينة، لان تدريب العامل لايعني مطلقا شيئا آخر غير وضعه في حالة تؤهله لانجاز عمل ما، فإذا تمكن من انجازه فقد تم تدريبه.¹⁴

أولا: مفهوم الاحتياجات التدريبية

¹³ site.iugaza.edu.ps/krehan/files/2010/02/traning.pptCite Consulté le 06/05/2015 à 22:59 .

¹⁴ Bernard Gillet amèlioration de formation professionnelle par l'étude de travail, paris, E73, p 88.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.¹⁵

ثانياً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنقسم إلى ثلاثة طرق وهي:

1. تحليل التنظيم :

يعني تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب أي أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للموضوع التنظيمي الفعلي ويتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة أهمها:¹⁶

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

2. تحليل العمل :

يمثل دراسة الوظائف في المؤسسة في حيث المؤسسات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة أو المهمة بفعالية فلا بد لمحلل الاحتياجات التدريبية الاطلاع على طبيعة الأعمال التي تسند للعاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، وذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، ويتضمن تحليل العمل طرق عديدة من أهمها¹⁷:

- وصف الوظائف، الأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها؛
- معدلات الأداء؛
- تحديد النتائج.

¹⁵ عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بوزياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 71.

¹⁶ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص: 230.

¹⁷ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 19_23.

3. تحليل الفرد :

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسئول التدريب لذلك بدراسة الآتي¹⁸:

- المواصفات الوظيفية للفرد (مؤهلاته، خبراته، مهاراته)؛
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (اتجاهاته ودوافعه، استعداده للتعلم)؛
- الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا ي جماعة أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

ثالثا: صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل هذه الصعوبات في¹⁹:

- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا؛
- عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية؛
- تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار بتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى؛
- عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- عدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إلى أن بعض المؤسسات تعتبر هذه المرحلة بأنها غير مهمة.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي

أولا: تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي

يمكن تقسيم أهداف البرنامج إلى الأنواع التالية²⁰:

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

¹⁸ <https://ikhwanwayonline.wordpress.com>, cite consulté le 20/02/2015 à 18:35

¹⁹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص: 28 .

²⁰ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص: 236.

ثانيا: تحديد أساليب التدريب

يقتضي التدريب توفير العديد من الأساليب والطرق يعتمد عليها عند تنفيذه، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

أ. **المحاضرة:** والتي تعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات ووسائل عرض البيانات **data show**

وغيرها . وهي غالبا ما تتم داخل قاعات الدراسة. وتهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم معينة، وتتيح للمتدربين التفاعل والمناقشة وتبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم.²¹

ب. **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.²²

ت. **العصف الذهني:** هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المدرب على تقديم عدد أكبر من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

ث. **التدريب العملي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الإنتاجية، ويمكن الحصول على نتائج جيدة لقيام المشرف باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.²³

ج. **تدريب الحساسية:** يطلق على هذا النوع من التدريب اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب المديرين والمشرفين في المؤسسة، وقد يستمر بهذه الطريقة عدة أيام أو عدة أسابيع، فالبرغم من وجود المدرب في المجموعة فإن النقاش يتم بطريقة يغلب عليها عدم التنظيم التحكمي الذي يؤدي إلى توتر المديرين، إلا أن تحقيق الأهداف المرسومة يقلل من حدة التوتر.²⁴

ثالثا: ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب).²⁵

كما يوجد من يقسم التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء القيام بعملية التدريب إلى تكاليف استثمارية وأخرى تشغيلية:

²¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم و رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص: 224.

²² محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علو التسيير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص: 77.

²³ احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص: 61.

²⁴ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص: 33.

²⁵ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004، ص: 348.

- **النفقات الاستثمارية:** هي تكاليف للمدى الطويل والتي يمكن الاستفادة منها أو استخدامها في برامج تدريبية متنوعة وفي خطط تدريبية متعددة خلال سنوات عديدة.²⁶
- **النفقات التشغيلية:** تنقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتشمل التكاليف المباشرة كافة المصروفات التي تنفق خصيصا للبرنامج كرواتب المديرين، المعدات الخاصة بكل برنامج، أما التكاليف الغير مباشرة فهي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم وتجهيز البرامج التدريبية والتي يصعب تحميلها على برنامج تدريبي بعينه، كمكافأة المستشارين الخارجيين لتصميم البرنامج التدريبي، ومصاريف تدريب المديرين، والمصاريف الإدارية الأخرى.²⁷

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها فعلى أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب إجراءات هامة وهي²⁸:

الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

- تجهيز المواد العلمية اللازمة؛
- تجهيز المناخ المخصص للتدريب؛
- إعلان الجدول الزمني للتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية؛
- تجهيز مقاييس وأدوات التقييم؛
- ترتيبات النقل والإقامة؛
- النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب.

الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي: وتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي²⁹:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب وشرح أهدافه؛
- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي؛
- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين.

²⁶ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص: 269 .

²⁷ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 365 .

²⁸ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص: 64 .

²⁹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص: 37 .

المرحلة الخامسة: تقييم فعالية نظام التدريب

أولاً: مفهوم تقييم التدريب

تعرف عملية التقييم على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.³⁰

ثانياً: مبادئ تقييم التدريب

- هناك العديد من المبادئ لا بد من توفرها في مرحلة تقييم التدريب ومن أهمها:³¹
- أن يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط والتصميم، وخلال التنفيذ، وبعد الانتهاء؛
 - أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية؛
 - أن يشمل تقييم البرنامج التدريبي ذاته من مستواه ومادته وخطته وموعده ومدته؛
 - أن يشترك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين وأرباب عمل... الخ؛
 - أن يكون التقييم شاملاً لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين؛
 - أن تتم عملية المتابعة للبرنامج التدريبي عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع أعمالهم بهدف معرفة مدى قدرة البرنامج التدريبي على تلبية الحاجات التدريبية للمتدربين.

ثالثاً: مراحل تقييم التدريب

تمر عملية التقييم بثلاث مراحل هي:³²

1. مرحلة ما قبل التدريب: وتمثل هذه المرحلة في تقييم الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية لأهداف و سياسات الشركة و محاولة التنبؤ بعوائد التدريب على الشركة و الوظيفة و الموظف، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات الشركة التدريبية.

2. مرحلة التقييم أثناء التدريب: يتم التقييم هنا من خلال:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فان التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج؛

³⁰ مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان 2002، ص: 141.

³¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص: 43

³² <http://mawdoo3.com>, cite consulté le 01/03/2015 à 17:48

- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل، وهنا يأتي دور التقييم في تصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

3. مرحلة التقييم ما بعد التدريب:

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

- **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب وغيرها؛
- ويعتبر هذا العامل عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فان ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين؛
- **تقييم أثر المتدربين:** يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات الشركة.

رابعا: نماذج تقييم فعالية نظام التدريب

هناك العديد من النماذج التي تطرقت إلى تقييم فعالية التدريب في المؤسسة، من أهم هذه النماذج مايلي:

نموذج كورب KORB:

يمكن تقييم التدريب الإداري بالاعتماد على ثلاثة معايير:³³

- يركز على قياس فعالية التدريب كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها؛
- يتناول أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة؛
- أثر التدريب على المؤسسة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

³³ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص: 48

نموذج كيرك باتريك: Kirk Patrick

ويتمثل فيما يلي: ³⁴

- قياس ردود الفعل: ويتمثل في قياس ردود فعل المتدربين اتجاه عملية التدريب ومحتوى البرنامج؛
- قياس التعلم: ويتمثل في قياس المعلومات والمهارات والاتجاهات المكتسبة خلال البرنامج التدريبي؛
- قياس الجانب السلوكي: ويشمل قياس أي تغير سلوكي يتعلق بالوظيفة والأداء كنتيجة مباشرة للبرنامج التدريبي؛
- قياس النتائج أو أثر التدريب: ويتمثل في قياس الآثار الملموسة والايجابية الناتجة من عملية التدريب على بيئة العمل.

نموذج باركر Parker:

اقترح تريداوي باركر نموذجا لتقييم التدريب في عام 1973، وحدد مجالات التقييم فيه في التالي: ³⁵

- أداء العمل: هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم؛
- أداء المجموعة: يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، وهذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل؛
- رضا المشارك: يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم اتجاه ما تعلموه؛
- كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك: يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم اكتسابها.

نموذج هامبلين Hamblin:

يشابه نموذج هامبلين إلى حد كبير نموذج كيرك باتريك بصورة عامة ويقدم خمسة مستويات هي: ³⁶

- رد الفعل: ويجري ذلك أثناء عملية التدريب أو بعده فورا أو بعد مرور وقت ما، ويجاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل؛
- التعلم: ويتم قبل البرنامج التدريبي وبعده ويقوم التغيير التطوري الذي تم في المعرفة والمهارات والواقف؛
- السلوك الوظيفي: وهو تحديد ما طرا من تغيير في الأداء الوظيفي نتيجة للبرنامج التدريبي، ويتم ذلك التحديد قبل البرنامج وبعده؛

³⁴ www.hr pioneers.com/التدريب-لتقييم-كيركباتريك-نظرية، cite consultè le 02/03/2015 à 14 :20

³⁵ أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص: 46.

³⁶ http : //www.apktsa.org/vb/archive/index.php/t-6955.html, cite consultè le 05/03/2015 à 21 :45

- الأداة: وهو تحديد مقدار أثر الحدث التدريبي على الدائرة أو المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب، ويفضل أن يتم ذلك عن طريق تحليل العائد منسوبا للتكلفة؛
- القيمة النهائية: مدى تأثير البرنامج التدريبي على قدرة المؤسسة على إدرار الربح أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معا.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية _ الدراسات السابقة للموضوع :

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه من باحثين سابقين في مجال دراستنا لما له علاقة بها، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب رئيسية، حيث خصص المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية. أما المطلب الثالث فكان بعنوان المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، بعنوان " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " ، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010 ، والتي عالجت الإشكالية التالية " ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية ؟ "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج التدريبية، وصمم الباحث استبيان اعتمادا على نموذج كيرك باتريك، وأظهرت نتائج الدراسة انه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم إلى حد ما، وانه لا يتم التقييم على مستويات السلوك النتائج التنظيمية، و أهم ماتوصل إليه البحث هو يجب تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، و على مستوى التعلم، وان تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك و كذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

2. دراسة عمار بن عيشي، بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006 ، والتي عالجت الإشكالية التالية : " ماهو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ؟ " .

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق، ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخامة الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع.

ثم تعقبها بالتحليل و الدراسة، كما اتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي ركز من خلاله على مؤسسة صنع الكوابل ببسكرة التي استوعبت الموضوع محل البحث كما استعان بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات و المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتدريب من خلال تقييم الأداء ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن يرى الرؤساء أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. Marion Tange_Langlais," L'efficacité des formations longues chez les cadres : Synergie de plusieurs déterminants ", L'étude est un mémoire professionnel master 2 métiers de la formation parcours ingénierie et conseil en formation, université de Rouen, UFR des sciences de l'homme et de la société, Paris, France, 2009, la problématique de cette étude était formalisée de la manière suivante : "**comment peut on mettre en évidence les éléments déterminant la performance d'une formation tout en ayant conscience de la difficulté de leur évaluation**"

هدفت الدراسة إلى معرفة مفاتيح نجاعة التدريب من خلال ردود أفعال المتدربين في الحين وبعد مدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب النظرية والمنهج التجريبي والذي يتضمن إسقاط ميداني على المجمعات الفرنسية، شملت عينة الدراسة بجمع VALUREC رائد عالمي في صناعة الأنابيب، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن العامل الأول في نجاح التدريب هو قيام المسئول المباشر عن المتدرب بتحديد نوعية وتوقيت وكيفية التدريب وقد تطرقت الدراسة إلى مجموعة المعوقات التي تصادف العملية التدريبية بالمجمع، وما يعيب هذه الدراسة أنها اهتمت بالأسباب ومعوقات العملية التدريبية بالمجمع ولم تهتم بالإجراءات التصحيحية لها .

2.belkacem boukherouf, "perception de la formation et la construction de compétences moire de magister en édans les entreprises publique algériennes", L' étude est une M sciences de gestion, gestion des entreprises, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Alger, 2011, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante: "**quels seraient les déterminants de choix et de mise en œuvre de la formation et quelle perception en a-t-on à son égard aussi bien du point de vue du salarié que de celui de l'employeur ?si des enjeux, réels ou supposés, existent, de quel ordre seraient-ils? "**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل اختيار تقييم التدريب من ردود أفعال المتدربين و المسؤولين اتجاه التدريب، ولمعالجة الموضوع استخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية والمنهج التجريبي والذي يتضمن إسقاط ميداني على الشركات الجزائرية، شملت عينة الدراسة ثلاث شركات جزائرية (صيدال، الجيري تلكوم، سونلغاز) واهم ما توصلت إليه الدراسة انه لا يوجد تقييم بعد العملية التدريبية وهذا ما أدى إلى عدم رضا العمال، وان العملية التدريبية في هذه المؤسسات ضعيفة، وما يعيب هذه الدراسة أنها اشتملت فقط على المؤسسات الوطنية وأعطى نظرة تحليلية فقط .

المطلب الثالث: بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد انه هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي:
- __ من ناحية الهدف قد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد هو مدى تقييم وتفعيل العملية التدريبية و معرفة مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها المسطرة، وهو ما تمهد له دراستنا ولكن لكل طريقته الخاصة في صياغة هدفه ، وأسلوب معالجته .
 - __ بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية ، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي .
 - __ أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في المؤسسات محل الدراسة، و البعض الآخر اسقط دراسته على مجموعة من الشركات، ماعدا دراسة واحدة التي استخدمت في عينة الدراسة مجمع صناعي .
 - __ بالنسبة لطريقة المعالجة فهناك أوجه تشابه بين الدراسات السابقة يمكن تلخيصها أن كل الدراسات السابقة اعتبرت أن عملية تقييم التدريب من أهم خطوات العملية التدريبية، وذلك للكشف عن مدى تحقيق أهداف التدريب وتشخيص نقاط القوة والضعف بالبرنامج التدريبي .
 - __ ارتأت الدراسات السابقة أن على جميع المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية التي تقدمها لعامليها .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن مفهوم التدريب وكذلك الاحتياج التدريبي، تعرضنا أيضا إلى كل من أنواع ومبادئ وأهداف التدريب، بالإضافة إلى تقييم فعالية نظام التدريب، تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، حيث يعتبر التدريب العنصر المسئول عن تنمية المعارف و المهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذين تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال المبحث السابق إلى مفاهيم التدريب وتقييم البرامج التدريبية، ورغبة منا من إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي سنحاول تبيان ما مدى فعالية السياسات التدريبية في إحدى المؤسسات الوطنية حالة المؤسسة الوطنية للتقريب **ENAFOR** بحاسي مسعود، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة مدى فعالية السياسات التدريبية بالمؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة الدراسة، منهج الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

يقسم هذا المطلب إلى قسمين حيث يتناول القسم الأول مؤسسة الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة.

أولاً: مؤسسة الدراسة

أسقطت الدراسة في مؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR** بحاسي مسعود في ولاية ورقلة، تنشط المؤسسة الوطنية للتنقيب في نشاط الحفر والتنقيب، حيث تنتمي المؤسسة الوطنية إلى قطاع النفط والمحروقات، هذا الأخير الذي يقوم عليه الاقتصاد الوطني.

تعريف المؤسسة الوطنية للتنقيب:

المؤسسة الوطنية للتنقيب **ENAFOR** هي مؤسسة فرعية لسوناطراك بنسبة 100%، يتركز نشاطها أساساً في التكفل بعمليات التنقيب وصيانة الآبار، اختصرنا التعرف على المؤسسة في النقاط التالية:

- تتميز بنشاطها الإنتاجي الخدماتي؛
- تتوفر المؤسسة على 38 آلة حفر؛
- رأس مال المؤسسة يقدر ب: 14800000000 دج؛
- يقدر عدد عمال المؤسسة ب: 4980 عامل؛
- تملك المؤسسة حصة سوقية عالية تقدر ب: 40%؛
- شعار المؤسسة هو: **FROM BETTERTO THE BEST**.

التعريف بمصلحة الموارد البشرية:

هي خلية تابعة للمدير العام مباشرة، تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة، وفي هذا الإطار هي تقوم بالمهام التالية:

- البحث عن الكفاءات التي تتناسب واحتياجات المؤسسة؛
- ضمان المتابعة الإدارية للملفات العمال وكذا تسيير الأجور؛
- التقدير للمدى المتوسط والطويل للاحتياجات من الموارد البشرية؛
- إعداد ومتابعة مخطط التدريب مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومصالح مختلف الهيئات؛
- توزيع واستغلال المعلومات المتوخاة عن عملية تقييم التدريب؛
- إرسال تقارير شهرية للمدير العام متضمنة حوصلة نشاطاتها الشهرية.

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية:

الشكل (1_2) مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية :



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: تحديد المنهج

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها تقييم مدى فعالية السياسات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة تم اعتماد المنهج التحليلي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع تحري الموضوعية و الصرامة العلمية ما أمكن، هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة و لتحليل البيانات و المعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها إضافة إلى الاستبيان .

ثالثا: الوسائل الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

وهذا بالاستعانة ببرنامج معلوماتي تمثل في SPSS .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة إضافة إلى الاستبيان.

1. **المقابلة الشخصية :** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين والمسيرين في مختلف الأقسام و المصالح، وكذلك مع العمال المرؤوسين بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من اخذ صورة عامة على مدى فعالية التدريب بالمؤسسة و انطباعات وأراء المسيرين و العمال التنفيذيين فيما يخص أهداف التدريب التعرف على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة .

2. **الملاحظة :** استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم و كيفية أدائهم لمهامهم، علاقتهم ببعض البعض ورؤسائهم، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة .

3. الاستبيان : يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء و مواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، موجهة للرؤساء و المرؤوسين، وقد اتبعنا عند إعداد هذا الاستبيان على القواعد التالية :

- أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة وكتبت بطريقة سهلة الفهم؛
- الاستبيان الذي تم إعداده لا يأخذ الكثير من الوقت عند الإجابة عليه من طرف المستجوب يكتفي بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة؛
- أن تكون مادة الاستبيان جذابة ولها علاقة بظروف المبحوثين.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة و بالنظر إلى طبيعة الموضوع المتمثل في معرفة مدى فعالية السياسات التدريبية بالمؤسسة، وبالنظر إلى تعدد مستويات الموظفين في المؤسسة، شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من رؤساء و مرؤوسين (رؤساء، عمال، رؤساء مجموعات، أعوان من...).

فقد تم توزيع (60 استبيان) مخصصة لعمال المؤسسة محل الدراسة، كان المسترجع منها (45 استبيان) ، وتم استبعاد (5 استبيانات) وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات و بذلك يصبح العدد القابل للتحليل و الاستخدام هو (40 استبيان) ، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة.

5. ثبات أداة الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة أردنا التحقق من صدقها و ثباتها، حيث قمنا بدراسة ثبات الاستبيان ومن بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك "Cronbachs Alpha" الذي يأخذ القيمة من 0 إلى 1 تعبيراً عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة العمال من العينة الذين يعيدون نفس الإجابة إذا تم استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف .

الجدول رقم (2- 1) : مقياس ألفا كرونباخ

المجال	ألفا كرونباخ
29	0.731

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.731 أي بنسبة 73% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حال تم إعادة استجوابهم ، من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى ثبات الاستبيان ويمكن أن تبين ما مدى مصداقية النتائج التي يمكن تحصيلها عن هذا الاستبيان .

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق الربح وتحسين جودة الخدمة والتقليل من حوادث العمل والرفع من مستوى أداء العمال، لذلك اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات والاستراتيجيات ومن أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها اغلب المؤسسات المتطورة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولاً: السياسة التدريبية بالمؤسسة

1. سياسة التدريب : تعتبر هذه العملية من أولويات المؤسسة لأهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف إذ تتميز هذه السياسة بما يلي :

- توفير الشروط الأساسية لبداية عمليات التدريب؛
- إعداد مخططات التدريب يستوجب أدوات خاصة لسير التدريب؛
- اختيار المراكز المناسبة لعملية التدريب؛
- اختيار المؤطرين المناسبين وهذا في إطار المسؤولية.

2. أنواع التدريب بالمؤسسة :

يقسم التدريب داخل المؤسسة إلى الأنواع التالية:

- **التدريب المتخصص:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسين المؤهلات المهنية للعامل المتدرب، ومواجهة التغيرات المهنية، وذلك من اجل شغل منصب معين داخل المؤسسة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد

والجامعات التي تتعامل معها المؤسسة، هذا النوع من التدريب مدته محصورة ما بين ستة أشهر وثلاث سنوات كحد أقصى، يتحصل المتدرب من خلاله على أجرته الأساسية أو علاوة التدريب.

■ **التدريب الترقوي (الإتقان):** يكون هذا التدريب أثناء الوظيفة، يشتمل هذا النوع على مجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من اجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل، تتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أشهر، يتم إجراؤه في مراكز التكوين والتدريب للمؤسسة، وعلى مستوى وحداتها وذلك في حالة توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، والمعاهد والمدارس المختصة في مجال التدريب والتكوين.

■ **الندوات:** تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع من التدريب بإرسال أفواج من العمال إلى المدارس أو المراكز الخاصة بالتدريب ليتلقوا محاضرات من طرف مختصين، حيث تتحمل المؤسسة جميع أعباء تنقلهم من حيث المأوى وجميع متطلباتهم.

■ **التمهين:** تقوم المؤسسة باستقبال طلاب التكوين المهني من اجل إجراء تربصات في الشركة، ومن خلالها يتمكن الطالب من اكتشاف قدراته العلمية والعملية وتطبيق معارفه النظرية، يتراوح مدة هذا التدريب من 6 أشهر إلى 3 سنوات.

■ **التدريب الخاص بالمؤسسات الأكاديمية (الجامعات):** تستقبل المؤسسة طلاب الجامعات من اجل إجراء تربصات ودراسات ميدانية تساعده في الربط والتقارب بين النظري والتطبيقي ليكون مستعدا للاندماج في الشغل عندما يحصل على شهادة جامعية، وفي هذا النوع من التدريب لا تتحمل المؤسسة أي تكاليف بخصوص الطلاب.
حيث تلجأ المؤسسة كذلك إلى:

1. **التدريب داخل المؤسسة:** تقوم المؤسسة باستدعاء المديرين والمتخصصين من المعاهد والمراكز المتخصصة، وتقوم بإرسال مجموعة من العمال إلى التدريب وعند عودتهم يقومون بتدريب الباقي وتتحمل المؤسسة جميع مصاريف التنقل والإيواء.

2. **التدريب خارج المؤسسة (داخل الوطن):** تقوم المؤسسة بإرسال العمال من اجل التدريب في مراكز أخرى مع تحملها لجميع التكاليف من حيث الإيواء والتنقل.

3. **التدريب خارج الوطن:** تقوم المؤسسة بإرسال العمال من اجل التدريب إلى الخارج، وذلك يكون في حال اقتناء المؤسسة لآلات جديدة في هذه الحالة تتحمل المؤسسة مصاريف التنقل فقط أما باقي التكاليف تدخل ضمن تكاليف الاستثمار.

حيث تتعامل المؤسسة مع مراكز تكوين هي كالآتي:

- المعهد الجزائري العالي للبتترول (IPA)؛
- جامعة ورقلة؛
- المدرسة الوطنية لتطبيق التقنيات النقل، باتنة (L'ENATT)؛

- مختبر جامعة منتوري قسنطينة، (ALNUT)؛
- شركة اللحام (CSC) الرقابة والخبرة الصناعية، مركز أبحاث في اللحام والرقابة في بوسماعيل تيبازة؛
- معهد التدريب في الكهرباء والغاز، عين مليلة (L'IFEG/SONELGAZ) ؛
- الهلال الأحمر الجزائري.

ثانيا: مراحل عملية التدريب بالمؤسسة:

تعمل المؤسسة الوطنية للتنقيب إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

1. كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة :

تقوم المؤسسة في مرحلة تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين مختلف مديرياتها على جميع مستوياتها في كل التخصصات وذلك كما يلي:

كل مديرية تحرر المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها والتي تتعلق بسير العمل في هذه المديرية أو الصعوبات التي يواجهها العامل الناتجة عن استخدام التقنيات أو آلات جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأديته لمهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع قدراته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج التدريب حيث يقوم مركز التدريب بالمؤسسة بتوزيع استمارات بعنوان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بما أسئلة يجابوب عليها كل رؤساء الأقسام عن احتياجات التدريبية الخاصة بعماله، كذلك يحق لكل عامل تقديم طلب شخصي للتدريب -انظر الملحق رقم 01 - .

2. تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة :

للمؤسسة 15 مديرية تقوم كل منها في نهاية كل سنة بتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بها والتي يتم إرسالها في شكل تقارير إلى مركز التدريب والتكوين، حيث يتم توحيدها، وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشتمل على:

أولا: الأهداف العامة للمؤسسة

- الأهداف العامة من التدريب؛
- تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة.

ثانيا: الاحتياجات المقدرة من التدريب

1. التدريب المهني المتخصص : ويتضمن :

- الاحتياجات المقدرة من تدريب المهني المتخصص بشكلها العام؛
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين للمؤسسة.

ب. التدريب الترقوي: يتضمن

- الاحتياجات المقدرة على مستوى وحدات ووسائل المؤسسة؛
- الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين للمؤسسة.

ثالثا: التكاليف التقديرية لعملية التدريب

يبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التدريب لكل سنة حيث قدرت في سنة 2014 ب 48554500000 دج، كما انه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب المطبق (التدريب المهني المتخصص، تدريب الترقوي، الندوات) ووحدات وأقسام المؤسسة الوطنية للتنقيب.

يتم إعداد المخطط العام لمؤسسة الوطنية للتنقيب في نهاية شهر نوفمبر من كل سنة، وفي الشهر الموالي يتم تقديمه إلى مدير الموارد البشرية في المؤسسة حيث يقوم بدراسته وإدخال تعديلات أو تصحيح أخطاء، ثم بعد ذلك يتم عرضه على المدير العام للمؤسسة اينافور، وذلك من اجل عطاء الموافقة النهائية لقبول تنفيذه -انظر الملحق رقم: 02-.

الجدول رقم (2.2) : يوضح نموذج مصغر عن مخطط التدريب بالمؤسسة سنة 2014

مدة التدريب	وضعية التدريب	الميزانية	مركز التدريب	العمال المستهدفين للتدريب				عدد الشاغرين	الأهداف	أنواع التدريب
				أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	إطارات مستوى أول			
.....	التدريب التخصصي
.....	التدريب الترقوي
.....	الندوات
.....	التمهين
.....	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الميزانية الإجمالية لبرنامج التدريب بالمؤسسة (الوحدة M DA):

الجدول رقم (3.2) : يوضح نموذج مصغر لميزانية التدريب بالمؤسسة سنة 2014

التكاليف المتوقعة دج	العمال المتوقع تدريبهم	عدد العمال	أنواع التدريب
303840	490	1470	التدريب المتخصص
171705	630	1714	التدريب الترقوي
10000	100	600	الندوات
10000	270	—	التمهين
485545	2304	2700	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق التكاليف المتوقعة لسنة 2014 حيث خصصت المؤسسة MDA 485545 أي ما يعادل 485545 دج، وزعتها المؤسسة حسب أنواع التدريب حيث بلغ عدد العمال المتوقع تدريبهم حسب التدريب المتخصص 490 عامل 1470 عامل خصصت له المؤسسة 30384000 دج، في حين بلغ عدد العمال المراد تدريبهم حسب الإلتقان 630 عامل خصصت لهم المؤسسة 17170500 دج، حيث خصصت المؤسسة 1000000 دج لـ 100 عامل حسب تدريب الندوات وللمتمهين كان عدد العمال الممكن استقبالهم هو 270 عامل خصص لهم 1000000 دج.

3. تنفيذ مخطط التدريب بالمؤسسة:

في مرحلة التنفيذ يتم إرسال العمال المعنيين بالعملية التدريبية حسب كل برنامج تدريبي إلى المراكز الموجهين إليها، ويتم انطلاق الدورة التدريبية حسب تاريخها المحدد، ومن اجل تنفيذ البرنامج التدريبي وضمان السير الحسن لهذه العملية فانه يتعين على كل مشارك أن يؤدي دوره بفعالية.

4. تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة:

تقوم مصلحة التدريب بالمؤسسة بتقييم عملية التدريب وذلك من خلال قيامها بثلاث عمليات تكون كالتالي:

1. التقييم قبل البدء في عملية التدريب: تكون هذه العملية بتقييم القدرات والخبرات والمهارات الشخصية الموجودة في العامل قبل تدريبه، وذلك من اجل المقارنة في نهاية التدريب بين المهارات الشخصية القديمة و المكتسبة للعامل .

2. التقييم أثناء عملية التدريب : وهنا توجد حالتين

▪ في حالة التدريب الداخلي: أي داخل المؤسسة، ويتم التقييم هنا عن طريق المراقبة والمتابعة المستمرة لهذه العملية من طرف المسؤولين في مصلحة التدريب وذلك بزيارة المقر الذي يتم فيه التدريب.

▪ في حالة التدريب الخارجي: سواء داخل الوطن أو خارجه، وتكون عملية التقييم عن طريق الاتصال الدائم بين مصلحة التكوين والمتدربين، وهذا من اجل معرفة سير الأمور أثناء التدريب.

3. التقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب : بعد الانتهاء من عملية التدريب تقوم مصلحة التكوين بتقييم كلا من المدربين و المتدربين و عملية التدريب في المؤسسة سنويا، ويكون ذلك بقياس رضا المشاركين بعد العودة مباشرة من التدريب عن طريق ملئ الاستمارات وهي عبارة عن استبيانات الانتهاء من التدريب تحتوي على أسئلة متعلقة بالمدربين والبيئة ووسائل التدريب وعملية التدريب بصفة عامة، انظر الملحق رقم -03- .

4. تقييم المتدربين : وتكون هذه العملية عن طريق قياس نتائج التعلم من عملية التدريب، حيث تكون بعد فترة تقدرها المؤسسة حسب مدة الدورة التدريبية كالآتي :

- دورة تدريبية قصيرة تمتد مدتها ما بين 5 إلى 10 أيام يقيم العامل بعد شهر من الدورة.
- دورة تدريبية متوسطة تمتد مدتها ما بين 6 إلى 10 أشهر يقيم العامل بعد ثلاثة أشهر.
- دورة تدريبية طويلة تمتد مدتها ما بين 6 إلى 12 شهرا يقيم العامل فيها بعد ستة أشهر و يقوم كل مسئول بمراقبة العمال المتدربين و محاولة معرفة ما إذا كان العامل قد تحسن و قد أصلح من النقص الذي كان في أداءه لعمله أم لا من خلال استمارة بما معايير يضع عليها المشرف نقاط تقييمه، انظر الملحق _04_ .

5. تقييم التدريب سنويا : تقوم مصلحة التدريب في نهاية كل عملية تدريب بإعداد جدول يحتوي على ما كان مقدر من الاحتياجات التدريبية وما تم تحقيقه من هذه العملية وفيما يلي عرض جدول التقديرات الخاص بالمؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2014 _ انظر الملحق رقم: 05_ (الوحدة عامل):

جدول رقم (3.2) : يوضح التقديرات والتحقيقات التدريبية للمؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2014

سنة 2011			
نوع التدريب	التدريب المتوقع	التدريب الفعلي	معدل الانجاز
التدريب التخصصي	162	70	43 %
التدريب الترقوي	2613	1419	54 %
ندوات	40	155	388 %
المجموع	2815	1644	58 %
سنة 2012			
التدريب التخصصي	260	70	27 %
التدريب الترقوي	2680	636	24 %
ندوات	80	324	405 %
المجموع	3020	1030	34 %
سنة 2013			
التدريب التخصصي	361	215	60 %
التدريب الترقوي	2730	1103	40 %
ندوات	100	55	55 %
المجموع	3191	1373	43 %
سنة 2014			
التدريب التخصصي	490	317	65 %
التدريب الترقوي	1714	1055	62 %
ندوات	100	151	151 %
المجموع	2340	1523	66 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

تحليل نتائج الجدول:

التدريب المتخصص: يبرز الجدول أعلاه الاحتياجات التدريبية المقدرة و العدد المتدرب فعلا و الفرق الملاحظ وذلك حسب التدريب التخصصي، حيث سجلت سنة 2011 نقصان في عدد الأفراد المتدربين ب 92 فرد حيث بلغت نسبة التحقيق ب 43 % حيث النتيجة دون المتوسط، في حين بلغت نسبة التحقيق في سنة 2012 ب 27 % بفارق 190 فرد وهذه النتيجة ضعيفة، وتفسر هذه النتائج بتخلف بعض المجموعات عن التدريب وذلك بأمر من رؤسائهم من اجل العمل، عدم قدوم بعض المتخصصين المستدعين من اجل التدريب، حيث نلاحظ تحسن في نتيجة 2013 كانت الاحتياجات التدريبية تقدر ب 361 فرد بينما تدرب منهم 146 فرد بفارق 190 عامل في حين كانت نسبة التحقيق 60 % حيث لاحظنا في سنة 2014 إن الاحتياجات التدريبية قدرت ب 490 عامل وان العدد المتدرب فعلا 317 عامل قدرت نسبة التحقيق ب 65 % ، حيث لاحظنا تحسنا في السنتين الأخيرتين .

التدريب الترقوي: انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ هناك فرق سالب بين الاحتياجات التدريبية المقدرة و العدد المتدرب فعلا ففي سنة 2011 كانت نسبة التحقيق 54 %، بينما قدر ب في سنة 2012 ب 24 % ، في حين بلغت 40 % في 2014 كانت نسبة التحقيق 62 % ، ويرجع هذا الانخفاض بدرجة كبيرة إلى الاختلال الذي وقع في تقدير الاحتياجات و العدد المتدرب فعلا على مستوى المؤسسة و الذي كان سببه التزام المشرفين على مستوى المديرية بسياسة إعادة التنظيم التي تعرفها المؤسسة و الإجراءات الهادفة إلى وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.

الندوات: يبرز الجدول أعلاه أن الاحتياجات التدريبية المقدرة والعدد المتدرب فعلا والفرق الملاحظ وذلك حسب الندوات، حيث انه في سنة 2011 سجل زيادة في عدد الأفراد المتدربين ب 115 فرد حيث كانت نسبة التحقيق 388 %، كما حققت سنة 2012 زيادة ب 244 شخص و قدرت نسبة التحقيق ب 405 % في حين قدرت نسبة التحقيق في سنة 2014 ب 151 % بفارق 51 فرد، تفسر هذه الزيادة بارتفاع عدد الأفراد الذين تم توظيفهم

على مستوى المؤسسة خلال السنوات وذلك من اجل تلبية الاحتياجات الوظيفية الجديدة، واعتماد المؤسسة على التدريب وذلك بهدف التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية والتسييرية الجديدة.

الجدول رقم (4.2) : يوضح الفرق بين الميزانية الفعلية والمقدرة من سنة 2011 إلى غاية 2014 (الوحدة MDA)

سنة 2011			
نوع التدريب	التكاليف المتوقعة	التكاليف الفعلية	نسبة لتحقيق
التدريب التخصصي	35925	42479	% 118.24
التدريب الترقوي	202200	89307	% 44.17
ندوات	2000	762	% 38.10
المجموع	240125	132548	% 1
سنة 2012			
التدريب التخصصي	238605	58463	% 24.50
التدريب الترقوي	77019	44958	% 58.37
ندوات	3000	10587	% 352.90
المجموع	318624	114008	% 36
سنة 2013			
التدريب التخصصي	149750	91185	% 60.89
التدريب الترقوي	204437	73671	% 36.04
ندوات	8000	2275	% 28.44
المجموع	362187	167131	% 46
سنة 2014			
التدريب التخصصي	309840	137550	% 45.27
التدريب الترقوي	171705	82116	% 47.82
ندوات	10000	2889	% 28.89
المجموع	485545	222555	% 49

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

تحليل نتائج الجدول:

عرفت تكاليف التدريب في المؤسسة الوطنية للتنقيب خلال الأربع سنوات الأخيرة مستويات مختلفة وذلك بفعل عوامل عديدة، كانت تؤثر على سياسة التدريب في المؤسسة، وقد برز ذلك جليا ومن خلال الجدول أعلاه والذي يبرز تطور نفقات التدريب ومدته و النسبة المحققة من التكاليف .

انطلاقا من الجدول لاحظنا أن المؤسسة تخصص مبالغ كبيرة من اجل التدريب، حيث ارتأينا في سنة 2011 قدرت المؤسسة مبلغ مالي بلغ 24012500 دج انفق منه 13254800 دج تتضمن هذه النفقات كل المصاريف المتعلقة بأنواع التدريب حيث أنها تتضمن:

- التدريب المتخصص: 118.24 % من المجموع؛
- التدريب الترقوي: 44.17 % من المجموع؛
- الندوات: 38.10 % من المجموع.

في حين قدر مجموع التكاليف في سنة 2012 ب 31862400 دج وأنفق منها 114008 دج توزعت كما يلي:

- التدريب المتخصص: 24.50 %؛
- التدريب الترقوي: 58.37 %؛
- الندوات: 352.90 %؛

حيث قدرت التكاليف في سنة 2013 ب 36218700 دج وأنفقت 167131 دج في حين قد قدرت مجموع النفقات في سنة 2014 ب 48554500 دج وأنفقت منه 22255500 دج توزعت كالاتي:

- التدريب المتخصص: 45.27 %؛
- التدريب الترقوي: 47.82 %؛
- الندوات: 28.89 %.

نلاحظ من نتائج الجدول أن تقديرا المؤسسة غير دقيقة، ارتأينا زيادة في عدد العمال المتدربين قابلها نقصان في التكاليف وهذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها المؤسسة من اجل تقليل التكاليف والتي تتمثل في إنشاء مركز داخلي للتدريب واستقدام مختصين من اجل تكون العمال داخليا.

بانتهاج المؤسسة لسياسة تقليل التكاليف انشأت مركز للتكوين واستقدمت مدربين متخصصين في المجال مما أدى إلى ارتفاع عدد المدربين داخلها مقارنة بخارجها، وهذا ما يوضحه الجدول التقييمي لعملية التدريب السنوية الممتدة بين سنة 2006 و2014:

الجدول رقم (5.2): جدول يبين عدد المتدربين داخل وخارج المؤسسة

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
داخل المؤسسة	430	357	1041	808	482	1345	584	1159	558
خارج المؤسسة	1897	1189	1676	3173	2510	299	446	214	174

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تحليل ودراسة سياسة التدريب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أولا: تحليل نتائج البحث

من اجل إبراز موقع التدريب داخل المؤسسة ومعرفة سياسة التدريب بالمؤسسة ومدى فعالية نظام التدريب من خلال ردود أفعال العاملين، قام الباحث بإجراء استبيان على عينة تم اختيار أفرادها بطريقة عشوائية بحيث يتضمن هذا الاستبيان قسمين رئيسيين تتمثل في:

القسم الأول يخص المعلومات الشخصية للموظفين، أما القسم الثاني يحتوي على جزأين الأول يتعلق بمدى التزامات الإدارة العليا، في حين أن القسم الثاني فتم التطرق فيه إلى إبراز أهمية البرامج التدريبية.

▪ الجنس:

جدول رقم (6.2): توزيع الفئة المدروسة حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
رجال	26	65
نساء	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة من الذكور 26 فرد بنسبة 65 %، في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 35 %، و نعتقد أن ضعف العنصر النسوي يرجع إلى طبيعة الأعمال التي تجري بالمؤسسة خاصة في مديرية التنقيب و الصيانة و التي لا تتناسب مع خصائص النساء .

■ من حيث السن:

جدول رقم(7.2): توزيع الفئة المدروسة حسب السن

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 25 إلى 35 سنة	22	55 %
من 35 إلى 45 سنة	15	37 %
أكبر من 45 سنة	3	7 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن النسبة المئوية العالية من أفراد العينة هي الفئة الشبابية حيث قدرت بنسبة 55 % وذلك بالنسبة للفئة من 25 إلى 35 سنة، ثم تليها الفئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 37 %، وأخيرا الفئة التي تفوق 45 سنة والتي تقدر ب 7 % وهذه الفئة تمتاز بخبرة مهنية عالية في ميدان العمل.

■ المؤهل العلمي:

جدول رقم (8.2): توزيع الفئة المدروسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ليسانس	19	47.5 %
دراسات عليا	12	30 %
ثانوي	2	5 %
شهادات مهنية أخرى	7	17.5 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول أن نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس من العينة المدروسة هي 47,5 %، و30% بالنسبة لأصحاب الدراسات العليا ونسبة 5 % لأصحاب المستوى الثانوي ونسبة 17.5 % للمتحصلين على شهادات مهنية أخرى، وهذا ما يبين أن أغلبية العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي

■ من حيث الإدارة التي ينتمون إليها:

جدول رقم (9.2): توزيع الفئة المدروسة حسب الإدارة التي ينتمون إليها

الإدارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
المديرية العامة	9	22.5 %
مديرية الموارد البشرية	11	27.5 %
دائرة المالية والمحاسبة	15	37.5 %
مديرية هندسة الحفر	4	10 %
مديرية التنقيب	1	2.5 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق عدد العمال الذين ينتمون إلى كل مديرية بالمؤسسة.

■ من حيث الوضعية القانونية:

جدول رقم (10.2): توزيع الفئة المدروسة من حيث الوضعية القانونية

الوضعية القانونية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دائم	22	55 %
مؤقت	18	45 %
مجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول السابق أن أغلبية العمال وضعيتهم القانونية بصفة دائمة بنسبة 55 % ، ويليهم 18 فرد بنسبة 45 % وضعيتهم القانونية بصفة مؤقتة، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة صفتهم القانونية دائمة بالمؤسسة .

■ من حيث مدة الخدمة:

جدول رقم (11.2): توزيع الفئة المدروسة من حيث مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	12	30 %
من 5 إلى 10 سنوات	15	37.5 %
من 11 إلى 15 سنة	7	17.5 %
أكثر من 16 سنة	6	15 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية العمال لهم ما بين 5 سنوات إلى 10 في خدمة المؤسسة بنسبة 37.5 % ويليهم 12 عامل بنسبة 30 % لهم في المؤسسة اقل من 5 سنوات في خدمة المؤسسة، ويظهر أيضا أن هناك 7 عمال بنسبة 17.5 % مدة خدمتهم من 11 إلى 15 سنة، وأكثر من 16 خدمة بالمؤسسة بنسبة 15 %، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة.

■ من حيث الحالة المدنية:

جدول رقم (12.2): توزيع الفئة المدروسة من حيث الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعزب	10	30 %
متزوج	30	70 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من نتائج الجدول أن 30 % من العينة المدروسة هم من العزاب، بينما 70 % منهم من المتزوجين مما يتضح لنا من خلال عرض هذه النتائج أن هناك نسبة عالية من المتزوجين وذلك دليل على وجود استقرار وظيفي لديهم أما البقية فهم من فئة العزاب ويرجع ذلك إلى عزوفهم عن الزواج لأسباب خاصة وشخصية إضافة إلى أن أغلبهم في بداية مشوارهم الوظيفي.

القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بالموضوع

أولاً: التزام الإدارة العليا

جدول رقم (13.2) : القدرة على تصميم وتنفيذ السياسات والممارسات المتعلقة بالتدريب

الإدارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	26	65
محايد	10	25
غير موافق	4	10

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على وثائق المؤسسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الذي يرون بان الإدارة قادرة على تصميم وتنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً، بمجموع 26 فرداً من العينة أي بنسبة 65% أجابوا بموافق أما الذين أجابوا بغير موافق وان الإدارة غير قادرة على تصميم وتنفيذ السياسات والممارسات المتعلقة بالتدريب تتمثل نسبتهم ب 10% أما باقي الأفراد فكانوا من محايدين أي بنسبة 25%.

جدول رقم (14.2): توفر الشركة رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	26	65
محايد	12	30
غير موافق	2	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على وثائق المؤسسة

أما نتائج الاستبيان لهذا السؤال فقد بينت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي تعتبر أن المؤسسة توفر رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية إذ قدرت ب 65% في حين نجد 5% من العينة غير موافق و30% فقد امتنعوا عن الإجابة.

جدول رقم (15.2): إدارة الشركة قادرة على تطبيق سياسة التدريب الموضوعية:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	24	60
محايد	10	25
غير موافق	6	15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وما يلاحظ أيضا من نتائج الاستبيان لهذا السؤال النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تؤكد أن إدارة الشركة قادرة على تطبيق سياسة التدريب الموضوعية تتمثل في 60%، في حين التزمت 25% من أفراد العينة بالحيد، أما 15% فقد رفضت ذلك.

جدول رقم (16.2): السعي إلى إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	24	60
محايد	13	32.5
غير موافق	3	7.5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

وما يستنتج أيضا أن نتائج الاستبيان لهذا السؤال النسبة الأعلى من أفراد العينة والتي تؤكد سعي الإدارة العليا إلى إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل ب 60%، أما 7.5% فقد رفضت ذلك، حيث التزم 32.5% منهم بالحيد .

جدول رقم (17.2): الإدارة العليا لديها قناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	27	67.5
محايد	6	15
غير موافق	7	17.5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

في حين أن نتائج الدراسة لهذا السؤال توافق أعلى نسبة من العينة 67.5 % على أن الإدارة العليا لديها قناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية، أما 15 % من العينة فقد امتنعت عن الإجابة، في حين أن 17.5 % من أفراد العينة فرفضت بان تكون للإدارة العليا أي قناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية.

جدول رقم (18.2): التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	25	62.5
محايد	11	27.5
غير موافق	4	10

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما نتائج دراسة الاستبيان لهذا السؤال فتشير إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة ب 62.5 %، أما الفئة الراضية فقد قدرت ب 10 %، والتزمت ب 27.5 % من أفراد العينة بالحياد.

جدول رقم (19.2): تلتزم الإدارة العليا بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	26	65
محايد	9	22.5
غير موافق	5	12.5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبين نتائج الاستبيان لهذا السؤال إلى أن اغلب أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة تلتزم بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة، حيث بلغت النسبة ب 65 % موافق، في حين أن 12.5 % من أفراد العينة لم توافق ذلك، أما باقي أفراد العينة 12.5 % فالتزمت بالحياد.

جدول رقم (20.2): الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة التدريب وأهميته:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موافق	29	72.5
محايد	9	22.5
غير موافق	2	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

في حين أن نتائج الدراسة لهذا السؤال تؤكد على أن أعلى نسبة من العينة 72.5 % توافق على أن الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة التدريب وأهميته ، أما 22.5 % من العينة فقد امتنعت من الإجابة، في حين أن باقي أفراد العينة لم يوافقوا على أن تكون الإدارة العليا قادرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة التدريب وأهميته.

ثانيا: البرامج التدريبية

جدول رقم (21.2): المشاركة في برامج التدريب:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	35	87.5
لا	5	12.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

إن الهدف من السؤال الأول هو معرفة ما إذا كان جميع أفراد العينة قد خضعوا للتدريب أم البعض منهم فقط، حيث أن نتائج الدراسة من الاستبيان أكدت أن نسبة 87.5 % من أفراد العينة قد خضعوا للتدريب وما يمكن استخلاصه من نتائج السؤال الأول هو النسبة العالية للأفراد العينة التي شاركت في التدريب والتي تؤكد أن أغلبية أفراد العينة قد خضعوا للتدريب.

جدول رقم (22.2): كيفية الإشارك في العملية التدريبية:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عن طريق رئيسك	29	72,5 %
بطلب منك	11	27,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما نتائج دراسة الاستبيان للسؤال الموالي فتبرز مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة و التي تبين كيفية إشراكهم في العملية التدريبية حيث قدرت النسبة ب 72,5 % من أفراد العينة على تم إشراكهم عن طريق رؤسائهم المباشرين، في حين أن نسبة 27,5 % من باقي العينة تم إشراكهم عن طريق طلب منهم وما تؤكد نتائج الجدول هو النسبة العالية و التي تبين أن أغلبية الأفراد تم إشراكهم عن طريق رؤسائهم، وهذا ما يؤكد اهتمام الإدارة بعملية التدريب و الحرص على إعطاء الفرصة لجميع الموظفين للاستفادة من برامج تدريبية من اجل الرفع من مستوى أدائهم .

جدول رقم (23.2): مدة التدريب قصيرة، طويلة، متوسطة:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
قصير المدى	14	35
متوسط المدى	23	57.5
طويل المدى	3	7.5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تظهر لنا نتائج هذا السؤال مرة أخرى النسبة العالية من أفراد العينة والتي تبين الأفراد الذين خضعوا للتدريب المتوسط المدى حيث قدرت النسبة ب 57.5 % من أفراد العينة، في حين أن 35 % منهم قد خضعوا للتدريب القصير المدى أما نسبة 7.5 % تم تدريبهم على المدى الطويل.

جدول رقم (24.2): التدريب الذي تلقته كان خارج أو داخل المؤسسة:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
خارج المؤسسة	14	35 %
داخل المؤسسة	26	65 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يبين هذا الجدول أن اغلب أفراد العينة المختارة للدراسة تم تدريبها داخل المؤسسة، حيث تقدر ب 26 فردا بنسبة 65 % من عينة الدراسة، في حين أن الأقل تقدر نسبتها ب 35 % الذين تم تدريبهم خارج المؤسسة.

جدول رقم (25.2): هل تعتقد أن التدريب الذي تلقيته كان موافقا لاحتياجاتك التدريبية:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
كافيا	17	42.5 %
نوعا ما	19	47.5 %
غير كافي	4	10 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

قد بينت نتائج الدراسة الاستبيان لهذا السؤال أن 42.5 % من أفراد العينة يعتقدون أن التدريب الذي تلقوه كان موافقا لاحتياجاتهم التدريبية في حين أن نسبة 47.5 % يرون أن التدريب الذي تلقوه كان موافقا لاحتياجاتهم نوعا ما، أما 10 % من باق أفراد العينة يرون انه غير كافي، وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول هو تقارب النسبتين مما نلاحظ أن الاحتياجات التدريبية توافق احتياجات العمال نوعا ما .

جدول رقم (26.2): هل تعتقد أن التدريب الذي تلقيته كاف لتقوم بعملك الحالي بشكل جيد:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
كاف	20	50 %
نوعا ما	17	42.5 %
غير كاف	3	7.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

ومرة أخرى نجد هناك نسبة عالية من أفراد العينة والتي تعتقد أن التدريب الذي تلقوه كاف ليقومون بعملهم بشكل جيد حيث بلغت النسبة 50 % في حين أن نسبة 42.5 % يرون أن التدريب الذي تلقوه كان كاف نوعا ما، أما 7.5 % من باقي أفراد العينة يرون انه غير كاف.

جدول رقم (27.2): هل تطبق في عملك ما اكتسبته من معارف ومهارات من مركز التدريب:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
بالكامل	15	37.5 %
نوعا ما	17	42.5 %
قليلا	8	20 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

وما نلاحظه حول نتائج السؤال أن أعلى نسبة من أفراد العينة تؤكد أن المتدربين يطبقون المعارف و المهارات التي تعلموها من مركز التدريب في أداء مهامهم ووظائفهم نوعا ما حيث قدرت النسبة بـ 42.5 % في حين نسبة 37.5 % من أفراد العينة يطبقون المعارف والمهارات التي تعلموها بالكامل ، أما 20 % من باقي أفراد العينة يطبقون المعارف والمهارات التي تعلموها قليلا.

جدول رقم (28.2): هل تدرك أهمية التدريب بالنسبة إليك:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أتم الإدراك	24	60 %
نوعا ما	12	30 %
لا	04	10 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن 24 من أفراد العينة وبنسبة 60% أجابوا بآتم الإدراك يرون أن التدريب مفيدا و12 من أفراد العينة وبنسبة 30% أجابوا بنوعا ما يرون بان التدريب مفيدا نوعا ما أما باقي العينة أجابت بلا .

جدول رقم (29.2): هل إدارة المراكز التدريبية التي تدربت فيها كانت حريصة وجادة في تنفيذ برامج التدريب:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
حريصة	28	70 %
نوعا ما	9	22.5 %
لا	3	7.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 70 % من العمال أجابوا بان إدارة المراكز التدريبية التي تدرّبوا فيها كانت حريصة وجادة في تنفيذ برامج التدريب، بينما 22.5 % الباقية منهم أجابوا بان إدارة المراكز كانت حريصة نوعا ما حيث نستنتج من النسبة الكبيرة أن إدارة المراكز التدريبية كانت جادة في تنفيذ البرامج التدريبية.

جدول رقم (30.2): هل تم توفير جميع الوسائل:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	30	75.5 %
لا	10	25 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما نتائج الاستبيان لهذا السؤال فقد أسفرت عن النسبة الأعلى من أفراد العينة التي تؤكد على توفير جميع الوسائل لسير العملية التدريبية إذ قدرت النسبة ب 92.5 % في حين نجد 3 أفراد من العينة والمقدرة ب 7.5 % أجابوا ب لا.

جدول رقم (31.2): ما مدى استجابتك وتفاعلك مع أساليب التدريب المستخدمة:

العبارة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
درجة عالية	21	52.5 %
درجة متوسطة	18	45 %
درجة ضعيفة	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن 52.5 % من العينة يرون بان استجاباتهم وتفاعلهم مع أساليب التدريب المستخدمة بدرجة عالية، ويرى 45 % منهم بان استجاباتهم متوسطة، أما البقية والمتمثلة بنسبتهم ب 2.5 % بان استجاباتهم ضعيفة وفي كلا الحالتين الأوليتين فإننا نستنتج أن التدريب مفيد بالنسبة للعامل، حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

جدول رقم (32.2): هل البرامج التدريبية التي شاركت فيها حققت الأهداف المرجوة:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	15	37.5 %
نوعا ما	22	55 %
قليلا	3	7.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبرز نتائج الاستبيان في هذا السؤال والذي يدور حول تحقيق البرامج التدريبية التي شاركوا فيها للأهداف المرجوة، أن 55 % من أفراد العينة ترى أن البرامج التدريبية حققت أهدافها نوعا ما، في حين أن 37.5 % ترى أن هذه البرامج حققت الأهداف المرجوة، أما 7.5 % فقد كان ردها بقليل وما يمكن استخلاصه أن للبرامج التدريبية حققت الأهداف المرجوة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (33.2): هل تعالج برامج التدريب العمال كيفية تفادي حوادث العمل:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	30	62.5 %
لا	13	32.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 62.5 % من أفراد العينة أكدوا أن برامج التدريب تعالج كيفية تفادي حوادث العمل، أما بالنسبة ل 32.5 % من أفراد العينة يرون العكس، حيث نستخلص مما سبق أن حوادث العمل قبل التدريب والتي سببها النقص في التدريب، وهنا تظهر الحاجة للتدريب لتفادي وقوع حوادث العمل.

جدول رقم (34.2): تشجيع البرامج التدريبية على زيادة الإنتاجية:

العبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	35	87.5 %
نوعا ما	4	10 %
قليلًا	1	2.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

أما نتائج دراسة الاستبيان لهذا السؤال أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعتبر أن تدريب العمال يشجع على زيادة الإنتاجية ورفع جودتها إذ قدرت النسبة ب 87.5 %، وإجابة 10 % من أفراد العينة ب نوعا ما، أما النسبة المتبقية المقدرة ب 2.5 % أجابت بقليلًا.

ثانيا: مناقشة النتائج

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزعة على عمال المؤسسة في جداول و تحليلها إحصائيا، نصل إلى مناقشتها على ضوء التحليل المقدم كما يلي:

- يتضح من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن المؤسسة مهتمة بعملية التدريب، وذلك من خلال قدرتها على تصميم و تنفيذ الممارسات و السياسات المتعلقة بالتدريب الموارد البشرية، و سعيها إلى إيجاد الطرق و أساليب العمل من اجل تنفيذ الأعمال بشكل جيد، وقد اثبت ذلك المستقيمين من أفراد العينة الذين أكدوا ذلك .
- من خلال نتائج الاستبيان تبين أن المؤسسة مهتمة بالتدريب وهو من أولوياتها، وهي قادرة على التأثير على عمالها حول ضرورة التدريب وأهميته وذلك ما أكدته نتائج الاستبيان .
- من خلال نتائج الاستبيان يتضح أن التدريب ذو أهمية بالغة من خلال الفوائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وقد تأكد ذلك من خلال نتائج البحث على أن التدريب مهم جدا والفائدة منه هو مستوى أداء العمال و كذا الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتحقيق هدف من أهدافه وهو التقليل من حوادث العمل مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمل و الاستقرار وهذا يعني أن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية في المؤسسة، مما يسهم في زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين ومن ثمة زيادة الكفاءة الإنتاجية .

- أوضحت نتائج الاستبيان بان الهدف من عملية التدريب هو خلق عما متمكنين لهم الاستطاعة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من التدريب، وان المؤسسة تقوم باختبار فاعلية التدريب عن طريق كلا من مراقبة المهارات التدريبية في مكان العمل وتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب و المتدربين إلى حد ما .
- من خلا نتائج البحث نرى أن المؤسسة تتبنى سياسة تدريب فعالة التي استخلصناها من نتائج الدراسة التي أسفرت عن ما يلي :

— المؤسسة قادرة على تطبيق سياسة التدريب الموضوعة ؛

— التدريب من ضمن أولويات المؤسسة ؛

— يعمل التدريب على تحسين الإنتاج ؛

— يساهم التدريب في تحسين نوعية العمل و التقليل من الخطأ ؛

— يساعد تدريب العمال في تخفيض معدلات حوادث العمل .

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية للتنقيب _ ENAFOR _ والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي، تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية إن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من اجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها الاستراتيجي، ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية، ومن ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي، وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب.

الأختاممة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري و دوره في الرفع من مستوى الأداء يمكننا القول على أن عملية التدريب اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من اجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تدريب المورد البشري استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، حيث يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمنا بها بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، حيث ذلك كل المفكرون وعلى رأسهم العلامة ابن خلدون الذي قال عن العمل انه خالق للقيم وبالتالي فهو أساس كل ثروة، وان على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وان تعطيه القيمة الفعلية وتضعه في مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية والخدمية اليوم وفي إطار عصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تدريب عمالها من اجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها .

وقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على مفاهيم التدريب والاحتياجات التدريبية، ولقد تعرضنا أيضا إلى كل من أنواع ومبادئ وأهداف التدريب، بالإضافة إلى تقييم فعالية نظام التدريب وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول التدريب ولقد تعرضنا أيضا إلى كل من أنواع ومبادئ التدريب وأهدافه، بالإضافة إلى تقييم فعالية نظام التدريب، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد دعم مضمون هذا البحث والتعمق في اشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة حالة اخترنا فيها مؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR لانجاز هذا الجانب .

اختبار الفرضيات:

لقد قامت دراستنا على ثلاث فرضيات التي فيما يلي سيتم اختبارها:

- **الفرضية الأولى:** تولى المؤسسة الوطنية للتنقيب اهتماما كبيرا بالتدريب من اجل تنمية مواردها البشرية وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة في مواكبة التغيرات المهنية والتكنولوجية التي تعرفها البيئة، ولأجل ذلك تقوم المؤسسة بتطبيق التدريب عبر مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد الاحتياجات، ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** تقوم عملية التقييم بالمؤسسة على عدة عمليات ويكون ذلك بقياس رضا المشاركين على وضعية التدريب ما إذا كانت جيدة، ومن ثم قياس نتائج التعلم من عملية التدريب بعد فترة تحددها المؤسسة ومن ثم تقوم مصلحة التكوين في نهاية كل عملية تدريب بإعداد موازنة على ما كان مقدر من الاحتياجات التدريبية وما تم تحقيقه من هذه العملية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

■ **الفرضية الثالثة:** سياسة التدريب هذه العملية من أولويات المؤسسة لأهمية المورد البشري في تحقيق الأهداف إذ تتميز هذه السياسة بـ:

— توفير الشروط الأساسية لبداية عمليات التدريب؛

— إعداد مخططات التدريب يستوجب أدوات خاصة لسير التدريب؛

— اختيار المراكز المناسبة لعملية التدريب؛

— اختيار المؤطرين المناسبين وهذا في إطار المسؤولية.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

فبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع في فصليه الاثنين، توصلنا لمجموعة من النتائج مع مجموعة من الاقتراحات

نتائج الدراسة:

■ يتضمن مخطط التدريب عناصر عديدة منها: أهداف التدريب، التخصصات المقدمة، الاحتياجات التدريبية والتكاليف التقديرية؛

■ تقوم مصلحة التكوين بالمؤسسة على مستوى المديرية العامة بالتنسيق مع مختلف المديريات بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب؛

■ تركز المؤسسة على التدريب بداخلها أكثر من التدريب خارج المؤسسة، ويرجع ذلك إلى إنشاءها لمركز تدريب داخلها؛

■ إن عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم إلى الخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر؛

■ تتأثر عملية التدريب بالمؤسسة بعوامل عديدة من أهمها أنواع ومدة التدريب وسياسة التوظيف؛

■ يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء العامل وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال؛

■ يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق؛

■ المؤسسة حريصة في تنفيذها لبرامج التدريب مع توفير جميع الوسائل اللازمة.

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا ومعرفة مدى فعالية سياسة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي:

■ عدم التسليم بان التدريب قوي وفعال، وعدم الإفراط في التفاؤل، وبالتالي إهمال عملية المتابعة والتطوير بل يجب الاستفادة من هذه الميزة في زيادة فعالية التدريب في البرامج اللاحقة؛

■ أن تقوم الجهة المشرفة على التدريب بالمتابعة اليومية للعملية التدريبية، لمعالجة أي خلل قد يحدث أثناء التدريب وعدم الانتظار حتى نهاية التدريب لتقييم البرنامج التدريبي؛

- العمل على إيجاد طرق أكثر دقة في تقييم فعالية التدريب؛
- يجب النظر إلى التدريب على انه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها؛
- كذلك نحتاج إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التدريب وتلك التي تعوقها أو تحد من فعاليتها؛
- قد يكون من المفيد دراسة الوسائل التدريبية التي تستخدم في برامج التدريب المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التدريب من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتدربين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب والذكر ومن حيث القبول.

أفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث عل سبيل المثال:

- اثر تدريب وإعادة تدريب العمال على زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة مشكلات التدريب في المؤسسات البترولية؛
- دور التدريب في تحقيق التميز؛
- واقع التدريب في المؤسسة الجزائرية (دراسة مقارنة).

قائمة المراجع والمصادر

أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب :

1. احمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دارا الكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2006 .
2. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998 .
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004 .
4. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 .
5. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
6. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009 .
7. عبد المعطي عساف ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012.
9. مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2000 .
10. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دون دار النشر، بن عكنون الجزائر، الطبعة الأولى، 2010 .
11. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيقي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .

II المذكرات والأطروحات :

أ- مذكرات الماجستير :

1. احمد بن عيشاوي، التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003 .
2. أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، 2010 .
3. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007 .
4. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006 .

5. محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2005 .

ب- مذكرات الماستر :

1. تامر العابد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2014 .

IV- المجالات والمؤتمرات :

1. الداوي الشيخ ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 06 / 2008 .

2. مخلوف عبد السلام ، روشام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب ، (ملتقى دولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة ، 09 مارس 2004 .

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

I- الكتب:

1. Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2001 .
2. Jaque Soyer , Fonction Formation , 1^{er} édition d'organisation , Paris 1998 .
3. Sekion et d'autre, Gestion des ressources humaines , 2eme édition De Boeck université , Canada, 2001 .
4. Serge Barzucchetti et Jean François Claude, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise , édition Liaison , Paris 1995 .

II- المذكرات والأطروحات :

1. Marion Tange_Langlais , L'efficacité des formations longues chez les cadres : Synergie de plusieurs déterminants, université de Rouen , Paris 2009 .

2. Bernard Gillet amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail , paris .

ثالثا : المواقع الإلكترونية :

1. <https://ikhwanwayonline.wordpress.com>, cite consulté le 20/02/2015 à 18:35
2. <http://mawdoo3.com>, cite consulté le 01/03/2015 à 17:48 .
3. www.hrpioneers.com/ نظرية- كيركباتريك -للتقييم-التدريب/, cite consultè le 02/03/2015 14:20 .
4. site.iugaza.edu.ps/krehan/files/2010/02/traning.ppt Cite Consulté le 06/05/2015 à 22:59.

ENAFOR SM.QHSE	QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	DFRM
		Page 1/5 Indice : 01

FORMATION POUR RESOUDRE UN DYSFONCTIONNEMENT

Quelle est la demande ? (*Type de formation à réaliser*)

.....
.....
.....

Qui demande ? (*Structure à l'origine de la demande de formation*)

.....
.....
.....

Quels sont les bénéfices de la formation ? (*Effectif, fonction...*)

.....
.....
.....

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? (*Raison qui motivent l'action de formation*)

.....
.....
.....

A quoi doit servir cette formation ? (*Impact attendu de la formation*)

.....
.....
.....

Description du dysfonctionnement

Brève description du dysfonctionnement : (que la formation doit résoudre)

.....
.....
.....

Cause certaines et/ou probable :

.....
.....
.....

Conséquence du dysfonctionnement : (y compris l'impact financier)

.....
.....
.....

الملحق رقم (2): خطة التدريب السنوية

المؤسسة الوطنية للتدريب

Entreprise Nationale de Forage

ENTREPRISE QUALITE SAGHSE		PLAN ANNUEL DE FORMATION PREVISIONNELLE		ANNEE: 2014		DRHU / SOHMA		PAGE: 1/5						
						Risque: 01								
Secteur	Intitulé	Niveau	Effectif	Niveau (en %)	Régime de Salaire			Budget (MAD)	Moyen de formation	Période	Type de formation %			
					Contrat	Temps partiel	Indéterminé				Th	Pr	IEE	
MB	Ingénierie en Mécatronique de surface		342	0	0	23	0	1 500	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
MB	Ingénierie en Electricité de surface		642	0	0	79	0	1 500	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
MB	Académie nationale pour les techniciens de Forage	LETTRE	280	0	0	93	0	1200	Forming	01/01/2014 31/12/2014				
MB	Ingénierie en Mécatronique de surface (Production + Divers + Mécatronique + Géométrie)		542	0	0	129	0	57 700	Moyens et divers IEE	01/11/2014 31/12/2014				
MB	Accompagnement (PIU) en Forage		342	0	0	40	0	15500	Soins et divers	01/01/2014 31/12/2014				
3.3. Industrie Préparatoire Spéciale														
Secteur	Intitulé	Niveau	Effectif	Niveau (en %)	Régime de Salaire			Budget (MAD)	Moyen de formation	Période	Type de formation %			
					Contrat	Temps partiel	Indéterminé				Th	Pr	IEE	
MB	Mécatronique de surface (LETTRE) Mécatronique		450	0	0	40	0	48000	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
MB	Electricité de surface (LETTRE) Electricité		450	0	0	40	0	48000	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
MB	Ingénierie en Mécatronique de surface (Production + Divers + Mécatronique + Géométrie)	LETTRE	450	0	0	80	0	82000	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
MS	Industrie Préparatoire Spéciale		120	0	0	0	40	40000	Ateliers	01/01/2014 31/12/2014				
TOTAL (1)			1470			490		203 840						

الملحق رقم (3) : نتائج استبيان قياس رضا المتدربين

Formation Communication

SDFRM/ HMD

Groupe : Du 23/04/2014 Au 27/04/2014

Grille Evaluation	4 (Très Bien)	3(Bien)	2(Moyen)	1(Passable)	TOTAL
Contenu du Programme Dispensé	10	10		1	

Présentation cours

Qualité de la Progression Pédagogique	5	14	1	1	
Apport en connaissance personnelles	6	12	3		
Qualité de l'animation	17	1	3		
Travail en groupe et exercices	11	9	1		
(Oraganisation matérielle(salles, horaires...))	5	12	3	1	
Qualité de la documentation	10	11			
Qualité des échanges entre participants	10	11			
TOTAL	74	80	11	3	0
POURCENTAGE %	231,25	250,00	34,38	9,38	0,00
	268,80	168,00			

ENAFOR SM.QHSE	PARAMETRES DE MESURE & D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	DFRM
		Page 1/2 Indice 00

L'évaluation de l'efficacité de la formation est engagée et réalisée à l'issue des délais **Post - Formation** d'observation ci - après :

1. CYCLE DE COURTE DUREE

Formation d'une durée de **Cinq (05) à Dix (10) Jours** → Evaluation à faire, un (01) **Mois** après la clôture de l'action de formation

2. CYCLE DE MOYENNE DUREE

Formation d'une durée de **Six (06) à Dix (10) mois** → Evaluation à faire, **Trois (03) Mois**, après la clôture de l'action de formation

3. CYCLE DE LONGUE DUREE

Formation d'une durée de **Six (06) à Douze (12) Mois** → Evaluation à faire, six (06) mois, après la clôture de l'action de formation.

Formation d'une durée **Supérieure à (12) mois** → Evaluation à faire **Douze (12) Mois** après la clôture de l'action de formation.

الملحق رقم (5) تحقيقات التدريب لسنة 2014

REALISATION FORMATION ANNEE 2014										En K.D.A	
Nature de la Formation	Type de Formation	Organisme		H.U.J	Effectif	C.S.P		Coûts Pédagogique	Frais engagés par ENAFOR	TOTAL	
		Lieu	Sonde Ecole / ENAFOR			Cadres	Maîtrise				Exécution
FORMATION SPECIALISEE											
Formation Ingénieurs de Forage	Spécialisé	Sonde Ecole / ENAFOR	300	12	-	-	12	NF	1625	1625	
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues)	"	"	16 871	77	-	-	77	-	64561	64561	
Formation Ingénieurs Spécialisés en forage (toutes spécialités confondues) Promotion 2014.	"	EDS	187	56	-	56	-	NF	1 150	1 150	
Formation Forcés	"	"	4 150	24	-	-	24	-	16691	16691	
Formation Ouvriers de Plancher	"	"	2 243	41	-	-	41	NF	8906	8906	
Formation Soudeurs	"	SDFRM	2 817	38	-	38	-	NF	10 779	10 779	
Formation Ingénieurs en Mécanique de Sonde	"	"	337	17	-	-	17	NF	1815	1815	
Formation Ingénieurs en Electricité de Sonde	"	"	400	20	-	-	20	NF	2188	2188	
Formation MBA	"	MDI / ALGER	601	15	15	-	-	-	12520	29835	
Formation Socle Commun	"	"	372	15	15	-	-	14 737	1156		
Master Ressources Humaines	"	"	98	2	2	-	-	-	1422		
Sous Total (*)			28 376	317	32	94	191	14 737	122 813	137 550	
Formation Well Control	Perfectionnement	RED MED-HMD	1 444	224	183	41	-	28 781	8 754	37 535	
Formation Well Control	"	DF/SH-HMD	125	21	9	12	-	NF	966	966	
Formation de Préparation Well Control	Recyclage	EDS / HMD	48	8	3	5	-	NF	388	388	
Formation Rig Pass pour les Apprentis (FTTC)	Recyclage	Drilling School/HMD	427	61	-	-	61	NF	2 041	2 041	
Formation Rig Pass des Chefs Electriciens (VFD)	Recyclage	SAHARA/HMD	20	4	4	-	-	NF	120	120	
Induction Chefs Electriciens aux Appareils VFD	"	SAHARA/HMD	175	2	2	-	-	NF	702	702	
Formation Utilisateurs Géo-Localisation	"	Algerie Telecom / HMD	89	41	22	15	4	NF	534	534	
Formation Homologation des soudeurs	"	Csc+Sonda Ecole / ENAFOR	512	32	-	-	32	1 872	3 072	4 944	
Formation Coût et causes de défaillance de la TOP	"	DTCI / ENAFOR	164	104	96	48	20	NF	984	984	
Formation SAP (Cycle de travail 4x2 sans équipe)	"	DTCI / ENAFOR	15	15	6	9	-	NF	225	225	
Formation SAP (CO)	"	DFPR	30	6	6	-	1	NF	90	90	

الملحق رقم (06): الإستبيان.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

تخصص علوم التسيير

بعد التحية

استبيان البحث :

يشكل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي ستجريها الباحثة للحصول على شهادة الماستر في التدقيق ومراقبة التسيير من خلال مذكرتها بعنوان "تقييم السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية " .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة مدى فعالية السياسات التدريبية للمؤسسة الاقتصادية , وسوف تساعدنا المعلومات التي ستزودونها بها في تحقيق أهداف البحث , لذا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة بصدق وبصراحة , علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة , ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مشكورين على تعاونكم

الباحثة : سميرة عسيلة

القسم الأول : البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : اقل من 25 من 25 إلى 35
- المؤهل العلمي : ليسانس ماجستير دكتوراه
- الإدارة التي تنتمي إليها : ابتدائي ثانوي إداري
- المديرية العامة : إدارة م البشرية المالية والمحاسبة
- مديرية هندسة الحفر : مهندس مديرة الصيانة
- مديرية الصحة والأمن : مديرة مديرة الإعلام الآلي

- الوضعية القانونية : دائم مؤقت
- مدة الخدمة بالمؤسسة : اقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنوات من 16 سنة
- الحالة المدنية : أعزب متزوج

القسم الثاني : الأسئلة الخاصة بالموضوع

أولا : التزام الإدارة العليا

غير موافق	محايد	موافق	السؤال
			1. القدرة على تصميم وتنفيذ الممارسات و السياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا
			2. توفر الشركة رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية
			3. إدارة الشركة قادرة على تطبيق سياسة التدريب الموضوعة
			4. سعي الإدارة العليا إلى إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل
			5. الإدارة العليا لديها القناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية
			6. التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الشركة
			7. تلتزم الإدارة العليا بفلسفة التدريب في كل أنشطة وعمليات وأقسام الشركة
			8. الإدارة العليا قادرة على الإقناع و التأثير في الأفراد حول ضرورة التدريب وأهميته

ثانيا: البرامج التدريبية

- هل شاركت في برامج التدريب؟ نعم لا
- إذا كان جوابك نعم كم مرة تدرّبت؟
- كيف تم إشراكك في العملية التدريبية؟
عن طريق رئيسك المباشر طلب منك
- هل التدريب الذي تلقّيته كان:
قصير المدى طويل المدى
- هل التدريب الذي تلقّيته كان:
خارج المؤسسة داخل المؤسسة
- هل تعتقد أن التدريب الذي تلقّيته كان موافقا لاحتياجاتك التدريبية؟
كافيا في
- هل كنت تعرف أهداف البرامج التدريبية التي شاركت فيها؟
نعم لا
- هل تعتقد أن التدريب الذي تلقّيته كاف لتقوم بعملك الحالي بشكل جيد؟
كافيا ما غير كاف
- هل تطبق في عملك ما اكتسبته من معارف و مهارات من مركز التدريب؟
بالكامل نال قليلا لا
- هل تدرك أهمية التدريب بالنسبة إليك؟
أتم الإدراك ما لا
- هل إدارة المراكز التدريبية التي تدرّبت فيها كانت حريصة وجادة في تنفيذ برامج التدريب؟
حريصة ناعلم لا
- هل تم توفير جميع الوسائل؟
نعم لا
- ما مدى استجابتك وتفاعلك مع أساليب التدريب المستخدمة؟
درجة عالية متوسطة درجة ضئيلة
- هل البرامج التدريبية التي شاركت فيها حققت الأهداف المرجوة؟
نعم في لا
- هل تعالج برامج التدريب العمال كيفية تفادي حوادث العمل؟
نعم لا

■ تشجعك البرامج التدريبية على زيادة إنتاجيتك ورفع جودتها فتشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية ؟

نعم

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
03	المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية.....
03	أولاً: ماهية التدريب.....
05	ثانياً: أنواع التدريب.....
06	المطلب الثاني : مراحل العملية التدريسية.....
06	أولاً: جمع المعلومات.....
06	ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريسية
08	ثالثاً : تصميم البرنامج التدريبي.....

10	رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبي
10	خامساً :.تقييم فعالية نظام التدريب.....
13	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع -
13	المطلب الأول : الدراسات العربية
15	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
16	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
17	خلاصة الفصل.....
18	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة.....
19	تمهيد
20	المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....
20	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات.....
20	أولاً : مؤسسة الدراسة.....
21	ثانياً : تحديد المنهج.....
22	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة.....
24	المبحث الثاني : تحليل، ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.....
24	المطلب الأول : نتائج الدراسة التطبيقية.....
24	أولاً: السياسة التدريبي للمؤسسة.....
25	ثانياً : مراحل عملية التدريب بالمؤسسة
33	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية بالاعتماد على نتائج الاستبيان

44 خلاصة الفصل
45 الخاتمة
49 قائمة المصادر والمراجع
52 الملاحق
 الفهرس