

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان :

تقييم كفاءة البرامج التدريبية

« دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة خلال الفترة 2015-2019 »

من إعداد الطالبين:

✓ صحره مبارك

✓ الضب ساعد

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/ (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
أ.د / بن شويحة بشير (أستاذ مساعد"أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا
أ-د/ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بعنوان :

تقييم كفاءة البرامج التدريبية

« دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة خلال الفترة 2015-2019 »

من إعداد الطالبين:

✓ صحره مبارك

✓ الضب ساعد

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د / بن شويحة بشير (أستاذ مساعد"أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ-د/ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

الإهداء

إلى من علمني أن الصعود إلى الجبال لا يأتي إلا بالعزيمة والإصرار

إلى روح والدي

إلى نبع الحب والحنان

أمي الحبيبة

إلى رفيقة دربي

زوجتي التي صبرت وتحملت حتى كتب الله لهذه الرسالة أن ترى النور

إلى قرة عيني ومشاعل الضياء أبنائي الأغزاء

«محمد الصغير، المعتصم بالله، محمد إياد، صهيب»

إلى إخوتي الأغزاء وزوجاتهم وأبنائهم

إلى أخواتي العزيزات وأزواجهن وأبنائهن

إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل زملائي وأصدقائي الكرام

إلى كل قلب شجعني وسار معي الدرب والتحدي والانجاز

إلى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة ... داعيا الله أن تنفع الإسلام والمسلمين

الطالب: الضب ساعد

الإهداء

إلى صاحبنا السيرة العطرة ابي العزيز

و امي الحنونة

إلى من صبرت و تحملت معي

رفيقة دربي زوجتي الغالية

إلى قرة عيني و فرحة عمري بناتي :

«لجين، محبوبة، جمانة، نجلاء»

إلى من أضاءوا لي الطريق

إلى كل من استقيت منهم الحروف و تعلمت كيف انطق العبارات و اصوغ الكلمات

إلى كل من مد يد العون

إلى كل هؤلاء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الطالب : صحره مبارك

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صل الله عليه

وسلم وعلى آله وصحبه ومن تبع سنته إلى يوم الدين

الحمد لله العزيز القدير أولا وأخيرا على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة،

فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على منه وتوفيقه وعطائه،

فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، وما توفيقنا إلا بالله.

ومن منطوق قوله صل الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى

الأستاذ الدكتور المشرف بن شويحة بشير

لها أبداه من حسن رعاية ورحابة صدر، وما قدمه لنا من توجيهات ونصائح

ويشرفنا كذلك أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير

إلى كل من سخره الله لمساعدتنا وإعانتنا على إتمام مذكرتنا هاته كل من

الدكاترة : عوني بوجمعة، خويلدات محمد، مقراني قدور وقواميد بوبكر

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل

الدكتور مناصرية رشيد والدكتور حجاج عبد الرؤوف

كما نتقدم بخالص الشكر

إلى عمال ومسيري مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب والبرامج التدريبية المعدة من طرف المؤسسة وتقييم كفاءتها، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وللإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق المقدمة من طرف المصلحة المشرفة على التدريب وتحسين المستوى والمقابلة الشخصية مع مسؤول مصلحة التدريب، إضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 70 موظف استفاد من التدريب، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الإستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج معالج الجداول Excel، وخلصت الدراسة إلى أن التدريب وتقييم كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر عنصر فعال، إذ تمثل أحد الركائز الأساسية في جعل العامل داخل المؤسسة فرد مثمر قادر على تحقيق الأهداف وتقديم خدمات وإنتاجية عالية خلال فترات زمنية تدريبية محددة، من خلال تهيئتهم وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أداؤها.

الكلمات المفتاحية : التدريب، التقييم، الكفاءة، البرامج التدريبية

Abstract :

This study aims to identify the training and training programs prepared by the institution and evaluate its efficiency, Whereas, the implementation of the application was dropped on Algeria Telecom (the operational directorate) in Ouargla, In this study, we relied on the descriptive and analytical approach to collect data and data related to the phenomenon in question. In order to answer the research problem and test its hypotheses, the scientific observation and documents provided by the department supervising training and improving the level were relied upon, and the personal interview with the official of the training department, In addition to the questionnaire that was distributed to a sample of 70 employees who benefited from the training, The analysis of the questionnaire data was also based on the SPSS program and the Excel table wizard program, The study concluded that training and assessing the efficiency of training programs in Algeria Telecom is an effective component, One of the main pillars was to make the worker inside the organization a fruitful individual capable of achieving goals and providing services and high productivity during specific training periods by preparing them and leaving a clear impact on the performance of their tasks, and by developing their expertise in the job tasks to be performed.

Keywords: training , evaluation, efficiency, training programs.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الإهداء
	شكر وعرهان
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة أشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
01	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
16	المبحث الثاني: البرامج التدريبية
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة
30	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
32	المبحث الأول: عينة والأدوات الدراسة
41	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
68	الخاتمة
72	المراجع
76	الملاحق
95	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	جدول رقم (1-1)
35	توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2019	جدول رقم (1-2)
36	تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015-2019	جدول رقم (2-2)
37	المستفيدين من أنشطة التكوين خلال الفترة 2015-2019	جدول رقم (3-2)
42	قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات لمحور التدريب	جدول رقم (4-2)
42	قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات لمحور أداء العاملين بعد التدريب	جدول رقم (5-2)
42	معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان	جدول رقم (6-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (7-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم (8-2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (9-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم (10-2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب	جدول رقم (11-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب	جدول رقم (12-2)
49	نتائج تحليل عبارات المحور الأول التدريب	جدول رقم (13-2)
53	نتائج تحليل عبارات المحور الثاني أداء العاملين بعد التدريب	جدول رقم (14-2)
56	نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد التدريب على أداء العاملين بعد التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	جدول رقم (15-2)
58	توضيح العلاقات الارتباطية بين أداء العاملين بعد التدريب	جدول رقم (16-2)
59	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور أداء العاملين بعد التدريب	جدول رقم (17-2)
60	اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس	جدول رقم (18-2)
60	اختبار "ت" (T-test) لمتغير العمر	جدول رقم (19-2)
61	اختبار "ت" (T-test) لمتغير المستوى	جدول رقم (20-2)
61	اختبار "ت" (T-test) لمتغير عدد سنوات الخبرة	جدول رقم (21-2)
62	اختبار "ت" (T-test) لمتغير المنصب	جدول رقم (22-2)
62	اختبار "ت" (T-test) لمتغير عدد مرات التدريب	جدول رقم (23-2)

قائمة أشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية بورقلة)	الشكل (1-1)
35	توزيع العاملين الدائمين حسب الفئات المهنية لسنة 2019	الشكل (2-1)
36	تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015-2019	الشكل (3-1)
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2015-2019	الشكل (4-1)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل (5-1)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل (6-1)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (7-1)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (8-1)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب	الشكل (9-1)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب	الشكل (10-1)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	المادة 39 الخاصة بالتكوين من النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر	ملحق رقم 01
77	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 02
80	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	ملحق رقم 03
81	نموذج من المخطط السنوي (برنامج التدريب) لمؤسسة اتصالات الجزائر	ملحق رقم 04
82	نموذج من قائمة الحضور بالنسبة للمتدربين بالمدرسة الجهوية للاتصالات ورقلة	ملحق رقم 05
83	بطاقة معلومات المتدرب	ملحق رقم 06
84	بطاقة تقييم المتدربين بعد نهاية دورة التدريب	ملحق رقم 07
86	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 08



المقدمة

أ- توطئة:

تحول التدريب في الوقت الراهن إلى استثمارا في رأس المال البشري ، و هذا بسبب التحديات المتعددة التي تواجهها المؤسسات سواء من البيئة أو التغيير المتسارع في التكنولوجيا وتطور نظم العمل وأساليبه ، حيث أعتبر التدريب وسيلة لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمهارات الإدارية والتقنية الأزمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية وهذا ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المؤسسة بشكل عام، ولهذا الغرض تقوم المؤسسات بوضع برامج تدريبية وتوفر لها مخصصات مالية .

ويعتبر تقييم كفاءة هذه البرامج التدريبية التغذية العكسية التي تبنى عليها القرارات المتعلقة بتعديل البرامج أو إلغاؤها، أو إثرائها، كما تهدف عملية التقييم إلى توفير المعلومات للقائمين على البرامج التدريبية حول مدى ملائمة هذه الأخيرة والتعرف على ما يواجه البرامج التدريبية من عقبات في وقت مبكر، وهذا للعمل على تلافيها وتوفير المهارة الفنية اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي ، وتقييم كفاءة البرنامج التدريبي الهدف منها معرفة مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من اجل الوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا تحديدا.

ب- إشكالية الدراسة:

أولت المؤسسات حاليًا أهمية كبيرة للاستثمار في تأهيل المورد البشري على اعتبار انه أداة للتنمية ووسيلتها وهو الأداة إذا ما تم استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسة من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج في بيئة شديدة التنافسية وتحديات ناتجة عن العولمة ، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة المتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات المتقدمة حيث أصبحت المؤسسة في سباق دائم ومستمر للحصول عليها لكونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية ولهذا الغرض أعدت المؤسسات برامج تدريبية طموحة وخصصت لها ميزانيات معتبرة وعلى اعتبار التدريب استثمارا فلا بد ان يحدد بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية للتدريب وتتجنب من الهدر في الإنفاق على برامج مع التقييم المستمر للاستثمار في التدريب وقياس ما يتحقق منه من عائد بهدف علاج نقاط الضعف التي قد تعترضه وتعزز نقاط القوة التي بدورها تعزز فاعليته وكفاءته.

ومما سبق تتضح لنا اشكالية البحث ويمكن صياغتها وتحديدها فيما يلي:

ما مدى كفاءة البرامج التدريبية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة في الفترة 2015 إلى 2019 ؟

و للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟

2. ما هو مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ؟



3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

4. هل توجد علاقة ارتباط بين كل من التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء بعد التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة؟

ت- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة أداء مرتفع بعد التدريب؛

الفرضية الثانية: التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يمتاز بمستوى مرتفع وفعال عالية؛

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد

المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين كل من التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد

المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى؛

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء بعد التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.

ث- مبررات اختيار البحث

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

1- عدم اهتمام المؤسسات بتقييم برامج التدريب التي تضعها واعتبار الأموال المخصصة للبرنامج التدريبي نفقات وليست استثمارا حتى يمكن قياس العائد على استثمارها وان التدريب عملية روتينية لا تستحق المتابعة والتقييم.

2- موضوع البحث يدخل في إطار تخصص الباحثان ألا وهو إدارة الأعمال.

3- إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

ج- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعريف بأهمية تقييم كفاءة البرامج التدريبية الموضوعة
- 2-دراسة و تحليل كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة

ح- أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في :

- المساهمة العلمية في تقييم كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
- إعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب والعملية التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

خ- حدود البحث

- الحدود الجغرافية: أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة من شهر مارس إلى شهر ماي 2020
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية تضم العمال الذين شاركوا في دورات تدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة

- حددت فترات الدراسة ما بين سنوات 2015 - 2019

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري على اعتبار أن الدراسة هدفها تقييم كفاءة البرامج التدريبية ، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وهذا باستعمال الأدوات : الملاحظة العلمية، المقابلة الشخصية، الوثائق والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS .

ذ- مرجعية البحث

بغرض جمع المعلومات ذات الصلة بهذا البحث تم انتقاء مجموعة مراجع حديثة لها علاقة بموضوع الدراسة حتى تتمكن من اقتباس كل ما يساعدنا من أفكار لانجاز هذا البحث. كما تتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب، مواقع الشبكة العنكبوتية إضافة إلى الرسائل الجامعية التي تم استخدامها بغية الحصول على نتائج المبتغاة من هذا البحث.

ر - صعوبات البحث

- قلة المراجع والمصادر التي تناولت مشكلة تقييم كفاءة برامج التدريب
- الحدائة النسبية لدراسة مثل هذه المواضيع.

- أفراد عينة الدراسة متوزعون على فروع المؤسسة محل الدراسة والتي تغطي مساحة شاسعة مما صعب علينا توزيع الاستبيانات واسترجاعها.
- صعوبة التنقل أو إجراء المقابلات الشخصية أو الحصول على مراجع أو وثائق كانت ضرورية لإجراء هذا البحث بسبب تفشي و باء كورونا كوفيد 19 المستجد.

ز- هيكل البحث

- حتى تتمكن من دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين :
- الفصل الأول الجانب النظري للبحث حيث تم التطرق للتدريب من خلال ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب، المبحث الثاني: تقييم كفاءة البرامج التدريبية، أما المبحث الثالث فتم من خلاله استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.
 - الفصل الثاني فشمّل الجانب التطبيقي للبحث حيث تضمن دراسة واقع التدريب والبرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقة وتضمن الفصل التطبيقي مبحثين وهما الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

تتضمن دراستنا لهذا الفصل وبتداء من المبحث الأول والذي يتضمن الإطار المفاهيمي للتدريب (مفهوم التدريب، أهميته، أنواعه، الهدف منه، مبادئه، شروط فاعليته، أساليبه ومعيقاته)، أما المبحث الثاني فتتضمن البرامج التدريبية تطرقنا فيه إلى (مفهوم البرامج التدريبية، فاعليتها، كفاءتها، متطلباتها، أهداف وأهمية تقييمها ومعوقاتها) أما المبحث الثالث فكان بعنوان الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا، حيث تم استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في عنوان الدراسة، الهدف من الدراسة، إشكالية الدراسة، المنهج المتبع، وكذلك ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ثم المقارنة بين الدراسات فيما بينها وبين دراستنا.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

يقوم التدريب بدور أساسي في زيادة فعالية المورد البشري من خلال تحسين أدائه، لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، والتي لا تتحقق إلا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، خاصة مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها الاستمرار في عالم شديد التغير.

ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المؤسسة إلى الاستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب لتحسين قدراتها العلمية والمهنية والسلوكية بالشكل الذي يذلل لها الحواجز والمعوقات والتغيرات والضغوطات. ولتأكيد الدور الذي يلعبه التدريب في زيادة المعرفة المتخصصة وتحسين المهارات فقد حرصت هذه المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عمليات التدريب لتظهر نتائجه في رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى ماهية التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته وأنواعه و اهدافه

خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريفات التدريب وأهميته، أهدافه، أنواعه فاعليته ومتطلباته ومعيقاته وذلك كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته

لقد ولد التدريب مع بداية الإنسان ورغبته في التطور والتقدم وترعرع في البيئة والتقدم التكنولوجي الحديث الذي مازال يهتم بالتدريب ويعمل على تفعيله بشتى الطرق لكي يجني ايجابياته التي أثبتتها الواقع العلمي والدراسات المختلفة التي أوضحت أهمية التدريب ومدى الحاجة إليه وتنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية. ونظرا لأهمية التدريب وضخامة دوره باعتباره علما قائما بحد ذاته فقد تعددت تعاريف التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتابة في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه اما التعاريف المتعددة التي أعطيت للتدريب فتتمثل فيما يلي:¹

1- أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة،

- 1- هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم تخصصاتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- هو عملية تطوير التي تأخذ الطابع الرسمي و المنظم للسلوك من خلال التعلم والتي تحدث كنتيجة للتعليم الإرشاد التطوير و الخبرة المخطط لها.
- 3- هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية و يعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.
- 4- هو كافة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.²
- 5- هو نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية.³
- 6- هو صناعة متخصصة ميدانيا، علميا وعمليا، وأنشطة تنموية متواصلة وموجهة نحو تحديث المعلومات وإثراء المعارف وتنمية القدرات، وصقل المهارات، وغرس القيم وتعديل السلوكيات، وتوظيف التقنيات لدى المتدربين لجعلهم وكلاء للتغيير ولتطوير المنظمات ولتحقيق أهدافها المتمثلة تنمية المجتمعات.
- هو " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان موجه إلى إنسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات واتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. "
- وبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول أن التدريب هو العملية المخططة والدائمة التي تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات لرفع مستوى أدائهم ولتغيير سلوكهم واتجاههم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمؤسسة.
- وتظهر أهمية التدريب من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين، وذلك ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول منه، وإن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه يتطلبان التدريب عليها من قبل العاملين، إن التدريب يزيد الانتماء بين الموظفين والمنظمة، وذلك يجعله أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته وبالتالي أكثر رضا عنها.

2 - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، العدد 6، 2008، ص11

3 - جابر عوض السيد، إدارة المنظمات الاجتماعية "رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005م، ص 176

ويمكن حصر أهمية التدريب في :

- **تنمية المعرفة والمعلومات:** ويقصد بها تنمية مدارك المتدرب وذلك بتزويده بكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، مما يساعد على زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التطور التكنولوجي، وزيادة إنتاجية الموظف وتحسين مهاراته في العمل.⁴
- **تنمية السلوك والاتجاهات:** ويقصد بها مجموعة من العوامل الذهنية والنفسية والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل على تحسين هذه الاتجاهات (الشعور بالمسؤولية - الشعور بالتميز - العمل الجماعي - ..)، مما تمكن المتدربين من اتخاذ المواقف الايجابية نحو أدائهم في العمل الذي يظهر في حماسهم وإخلاصهم وتفانيهم في الجاز ما يقدرون عليه.
- **تنمية المهارات والقدرات:** ويقصد بها تنمية القدرات (القوة الفعلية على الأداء والفعل) والمهارات (القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها بطريقة صحيحة وهادفة) واستعدادات المتدرب لأداء العمل الموكل إليه بكفاءة عالية، مما يرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة ككل.⁵

الفرع الثاني: أنواع التدريب وأهدافه

أ) أنواع التدريب:

يأخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من التدريب، واختلاف المستوى الإداري، وزمان ومكان التدريب، حيث يكون بإمكان المنظمة اختيار نوع التدريب المناسب للنشاط المستهدف، فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كخيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أقسام منها :

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1-1- توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل، حيث تعتمد بعض المؤسسات لتقديم موظفيها الجدد على أسلوب المحاضرات أو مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين الجدد أو تقديم مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.⁶

4 - أبو سلطان، يوسف، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.

5 - الشهري، وليد، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسات العليا، جامعة، قسم العلوم الإداري للعلوم الأممي العربي، الرياض، 2006م

6- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012، ص86.

1-2- التدريب أثناء العمل: السماح للعمال التعلم عن طريق الأداء في الواقع لمهام وظيفة عمل الموظف الجديد تحت إشراف موظفين من ذوي الخبرة، والذين بإمكانهم تقديم المشورة واقتراح لأداء المناسب للعمل بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق القيام بأداء مهام وظيفة أثناء العمل، حيث يتعلمون باستمرار وعلى مدى فترة طويلة من العمل، وعادة ما تكون فترة العمل موجهة، ويكون التدريب فيها على العمل عن طريق الملاحظة، التوجيه، والتناوب الوظيفي، هذه العملية يقوم بها المتدرب من خلال تنفيذ المهام، الهدف منها هو تطوير المواقف الفردية والمهارات والمعارف.⁷

ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا النوع ما يلي:⁸

أ- التلمذة الصناعية: تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني

ب- التدريب الوظيفي: وفق هذه الطريقة يتم نقل الموظف داخل المنظمة من عمل لآخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، إذ يصحب عملية التنقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، تمنح هذه الطريقة الموظف مجالاً للتنوع في الوظائف والمهارات المكتسبة لأداء الوظائف.

ج- التدريب الوظيفي المبرمج: توجد بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

د- التوسيع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء أو ذوي المهن أو الموظفين المهرة في مجال معين.

1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.⁹

1-4- التدريب بغرض الترقية والنقل: هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، ويخص ذلك بشكل أكبر الموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبياً، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظراً للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل. وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها، فمثلاً عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى

7 - RuusaShiwayu, Op.Cit., P10-11.

8- بوعمامة حامرة، "إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي- دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 85.

9 - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام والأنشطة والمسئوليات، وبالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف ومهارات واتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد. وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية، فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصبا إداريا أعلى وهو ما يسمى بالتدوير الوظيفي (المؤسسات اليابانية استخدمت كثيرا هذا الأسلوب). كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا - للرفع من مستواها التأهيلي - حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة¹⁰.

1-5- التدريب للتهيئة على التقاعد: نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، حيث يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.¹¹

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني أو الفني: وتهتم الإدارة في هذه الحال بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية، ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف والأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية، وفي إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهين أصول ومبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة، فحرفة الحلبي مثلا، قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر.¹²

ب- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.¹³

ج- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

10- نابي سامي، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 16.

11- بوعروة الربيع، " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونالغاز"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 11.

12- نابي سامي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

13- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

3- أنواع التدريب حسب مكانها :

أ- **التدريب داخل المنظمة:** أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور، ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.¹⁴

ب- **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.¹⁵

ب) أهداف عملية التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي¹⁶:

❖ **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية؛

❖ **الاققتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة لآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر؛

❖ **التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة؛

❖ **الرفع من معنويات العاملين:** ذلك أن للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس على علاقته بمؤسسته، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل؛

❖ **مساعدة العاملين:** على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن؛

❖ **تنمية العاملين:** للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية؛

14- صلاح صالح معمار، "التدريب: الأسس والمبادئ"، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

15- بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 12.

16- نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2011، ص 68-67.

- ❖ **تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث؛
- ❖ **استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليه، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثمار فعال في التنظيم.
- ❖ **رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد:** سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته؛
- ❖ **إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه؛**

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وشروط فاعليته

الفرع الأول: مبادئ التدريب

من أهم مبادئ التدريب الفعال ما يلي:¹⁷

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.
- 2- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح لاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهادفة:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمولية:** يجب أن يشمل تدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف والمهارات) كما يجب أن يوجهه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة إن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة أساليب العمل وادواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعده العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فانه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.

17 - عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الإبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010

6-التدرجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.¹⁸

7- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب و عمالياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

8- مواكبة التطور: وذلك بان يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

الفرع الثاني: شروط فاعلية التدريب

- التدريب كما تطرقنا إليه سابقا هو العملية المخططة والدائمة التي تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات لرفع مستوى أدائهم ولتغيير سلوكهم واتجاههم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمؤسسة أي من اجل تحقيق التوافق بين قدراتهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها وحتى يتم ذلك لا بد من توفر العوامل التالية :¹⁹
- 1- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته: وذلك من خلال تخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
 - 2- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب : فالمدرّب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن الكثير من المؤسسات تنفق أموالا كثيرة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتمثل فعالية المدرب في مدى استغلاله وقدرته على نقل المادة التدريبية للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم و استخدام الأسلوب التدريبي المناسب.
 - 3- استخدام المتدرب ما تعلمه في الواقع العملي: إذ أن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء بتوفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.
 - 4- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد العاملين: وذلك بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في استناد الوظائف إليه ومراعاة التناسب بين وضعيتهم وقدرتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
 - 5- الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية: تظهر هذه الفروقات في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وميولهم الشخصية ومدى تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.

18 - - أبو شيخة نادر , ادارة الموارد البشرية , صفاء للنشر و التوزيع , عمان الطبعة الاولى, 2010

19- حسينة عواد, دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, تخصص إدارة

أعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة, الجزائر, 2014, ص 24.

6- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين: وذلك لتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.

7- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية: يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي الذي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى فالعامل يجب أن يدرك أن المهارات و المعارف التي يتحصل عليها ستحقق له الترقية أو الحصول على وظيفة أفضل.

المطلب الثالث : مجالات التدريب و أساليبه

الفرع الأول: مجالات التدريب

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية:²⁰

1- المعرفة knowledge

مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي اطر فكرية نظرية ومن أمثلتها أهداف وظائف وسياسة المنظمة، القوانين والأنظمة والتعليمات، وذلك مثل: الاطلاع على أساليب التدريب.

2- المهارات: skills

وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان المهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تشغيل الحاسب الآلي، أو اللعب على البيانو.

3- الأساليب: Techniques

يتضمن الأسلوب عادة، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائفة.

4- الاتجاهات: Attitudes

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

5- الخبرة: Experience

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

20 - السيد عليوة , سلسلة تنمية المهارات,تحديد الاحتياجات التدريبية,إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع , الطبعة الاولى, 2001

الفرع الثاني: الأساليب التدريبية

أهم هذه الأساليب هي:

1. أسلوب النقاش: ²¹ ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.
 2. أسلوب دراسة الحالات: أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب، وتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تناوّلها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاول معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.
 3. طريقة لعب الأدوار ²²: وهو حالة يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدورا أو سناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير وآخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، ويوسع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.
 4. المباريات الإدارية ²³: يعتمد هذا الأسلوب على تنمية المهارات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات في ظروف ومتغيرات بيئة العمل والبيئة الخارجية، ويقوم على توزيع المتدربين إلى مجموعتين تمثل كل مجموعة مؤسسة مفترضة أو إدارة في مؤسسة، حيث يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في مجالات مختلفة كالإنتاج، البيع، التمويل والاستثمار وذلك على أساس معلومات محددة سلفا عن ظروف عمل المؤسسة التي يمثلونها، وتتولى كل مجموعة تحديد أهدافها ورسم استراتيجياتها وخططها لمواجهة المواقف، ثم تقوم كل مجموعة باحتساب النتائج التي توصلت إليها من خلال تطبيق العلاقات الرياضية المستخدمة في أسلوب المباريات ل يتم بعد ذلك تقييم نتائج كل المجموعات.
- يفيد أسلوب المباريات الإدارية في تدريب المديرين على التفكير المنظم وتنمية مهاراتهم في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة، وسرعة التفكير في مواجهة الظروف المتغيرة.

21- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

22- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

23- العربي عيسات، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 82.

5. التمرير على الأعمال²⁴: يقصد به تنقل الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية، وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.

6. أسلوب المحاضرة: ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيداً وناجحاً، إذا كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو أفكار مستخدمة أو اتجاهات في الإدارة، أو نظريات معمول بها، أو تنمية للقدرات العلمية والعملية لمواجهة المشاكل وحلها، من ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التدريب، كالتدريب الفني وتدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها والنقد الموجه إليها هو الخلو من المشاركة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

الفرع الثالث: معيقات التدريب:

بالرغم من أهمية التدريب في المؤسسات إلا أنه يوجد معيقات تواجه العملية التدريبية داخل المؤسسة، حيث صنف معيقات التدريب حسب مصدرها إلى معيقات داخلية وخارجية:²⁵

أ. المعوقات الداخلية:

- تدني مستويات المتدربين وعدم معرفتهم بالمستويات الحقيقية للمدربين.
- عدم معرفة الاحتياجات الفعلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تدني أساليب ومعدات وتقنيات التدريب.
- محدودية الوقت المتاح وقصر فترة الدورة التدريبية.
- عدم مناسبة محتوى البرامج التدريبية للمتدربين.
- ضعف [رغبة المتدربين في المشاركة في البرامج التدريبية.

ب. المعوقات الخارجية:

- نقص التشريعات والقوانين المؤكدة عمى وجود التدريب لأغراض العلاوات أو الترقيات.
- محدودية الموارد المالية المتاحة لمتدرب في الموازنات.
- مقاومة بعض الرؤساء لأي تغيير يمكن أن يدخله المتدربين في محيط العمل مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى الإحباط لدى الموظفين.

24- نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

25 - الكبيسي، عامر. (2010م). التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- عدم وجود وصف واضح للوظائف أو عدم تحديد المؤهلات الواجب توفرها في الوظائف المتاحة مما يجعل الباب مفتوح أمام الغير مؤهلين لشغلها وهذا يزيد من أعباء المدرسين والمتدربين لسد الثغرات ورفع مستوى التأهيل لهذه الوظيفة
- التعليم الجامعي نظري بحت لا يوجد فرص للتطبيق العملي للاطلاع على الواقع و التعرف على مستلزمات الوظائف.²⁶

26 - الكبيسي، عامر. 2010م مرجع سبق ذكره.

خلاصة المبحث :

- 1/ تناول المبحث مفهوم التدريب وهو عبارة عن عملية مستمرة تستهدف تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، وفق أهداف واضحة، وجهد مخطط.
- 2/ كما تناول أيضا أهمية التدريب التي تكمن في تنمية المعرفة والمعلومات والسلوك والاتجاهات، وتنمية المهارات والقدرات.
- 3/ وكان للتدريب أهداف عدة أهمها: ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين.
- 4/ لقد حدد المبحث أنواع التدريب ومنها التدريب داخل المؤسسة وخارجه.

المبحث الثاني: البرامج التدريبية

ارتبط ظهور البرامج التدريبية وأهميتها ببروز التنمية الإدارية كظاهرة حضارية وسلوكية واقتصادية ولهذا قامت العديد من المنظمات بتنظيم برامج تدريبية كمنشآت إنساني ذو أهمية كبيرة لما له من أثر واضح في رفع وتنمية كفاءة المورد البشري مما يعود بالإيجاب على الأداء ككل بالمنظمات، مما يحتم صياغة قواعد لضبط وتقييم وتنظيم هذه النشاطات حتى يتم التأكد من الوصول إلى الأهداف المرجوة بالشكل الصحيح والفعال، من هنا تأتي أهمية القيام بتقييم كفاءة البرامج التدريبية وفقاً لما يتم تنفيذه على أرض الواقع حسب الاحتياجات في المنظمات وسوق العمل.

المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية وفعاليتها

تعرف البرامج التدريبية بأنها الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة عقلانية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.²⁷ وهي مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، و المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.²⁸ كما يشار للبرامج التدريبية بأنها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءته ومن ثم كفاءة المؤسسة.²⁹

وتتمثل فاعلية البرامج التدريبية في قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية (العاملين والوظيفة والمنظمة) والتطلعات أو التحديات المستقبلية لهم، وبالتالي تقاس درجة مستوى الفاعلية بمدى قدرة البرنامج على خلق التطابق فيما بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة وفي حدود إمكانات محددة. وبالطبع لا يمكن تصور حدوث ذلك في فراغ بل لا بد وأن يتم ذلك في إطار من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه، وهناك أربع نتائج حول فاعلية

27 - عويد العنزي، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

28 - عمادة الجودة والتطوير دراسة تقييمية أثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل، 2013.

29 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عالم الكتاب الحديث، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 35.

البرنامج التدريبي حيث اعتبر أن عملية نقل المعارف و المهارات تزداد فاعليتها كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمها:³⁰

- 1/ وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي .
 - 2/ وجود أهداف واضحة أيضا للفرد المشارك في البرنامج .
 - 3/ وجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير .
 - 4/ تزداد فاعلية برامج التدريب كلما اقتربت وعكست فعليا واقع المهام التي يمارسها المتدرب .
- وهناك عوامل متعددة في تحديد فاعلية البرامج التدريبية، وأهم العوامل الأساسية والمؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية تتمثل في ثلاثة عوامل وهي: تخطيط البرنامج التدريبي، وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي أو قياس فاعليته.³¹

المطلب الثاني: كفاءة البرامج التدريبية ومتطلباتها

ان كفاءة البرامج التدريبية تعني العمل بطريقة معينة بحث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف او ضياع و بالتالي فيمكن التعبير عنها بأنها الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.³² وحتى تحقق البرامج التدريبية الفاعلية والكفاءة لا بد من توافر مجموعة من الم متطلبات، تعتبر جد ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية، كما يجب ان يتم الاستغلال الأمثل لهذه العوامل والاعتبارات حتى يتم الوصول الى الأهداف المسطرة بفاعلية وكفاءة و تتمثل هذه العوامل و الاعتبارات في:³³

- 1- **الاعتبار المالي** : لا يعد التدريب مجالا للتسوق فيه للحصول على افضل سعر او تكلفة , فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من اجل تحقيق الأهداف ذاتها، كما إنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الافراد اما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الأخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ بأننا سنحتاج الى ميزانية متعلقة بالتدريب
- 2- **الاعتبار الزمني** : يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لان تدريب العاملين لمهمة جديدة او مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأجدى ان يتم التدريب بأقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، و يمكن ان يكون هناك تباطؤ من

30 - عفاف النجار , البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل ,رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الخليل , 2011

31 - وليد الشهري, , فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية ,رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

32 - وليد الشهري, , فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية ,رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

33 - حسن الطعاني،التدريب :مفهومه،فاعليته،بناء البرامج التدريبية و تقويمها ,دار الشروق، 2002.

المدرسين حول توفير الوقت الكافي للعاملين , خاصة اذا كانت منافع التدريب اقل وضوحا، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات , مع اختيار اساليب تدريبية يحتاج تدريبها وقتا معقولا.

3- الاختيار الحصيف للمدرسين: يعد الاختيار الحصيف للمدرسين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب

اهدافه ويمكن ان يشمل خيار المدرسين :

-مدرسين من داخل المنظمة.

-مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة.

-أساتذة جامعات.

-هيئات متخصصة بالتدريب.

-المديرين ورؤساء الأقسام.

-المزملاء المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة وسواء استعملنا المدرسين الداخليين أو الخارجيين، لا بد أن يكونوا هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم .

4- الاختيار المناسب لمكان التدريب : أن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية، ويكون هنالك تصميم

مناسب لغرف التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهنالك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرضا خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة، مع تلافي أي شيء يشتمل الانتباه.

5- تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة : ان تنفيذ الاساليب التدريبية بفعالية تتطلب امكنة

خاصة و تجهيزات معينة ملائمة من حيث الاثاث مثل الألواح الخشبية والورقية وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماتها وحواسيب من اجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد اعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمدرسين .

6- الاختيار العلمي للمدرسين وفق الحاجات التدريبية: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما

للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة الاساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين و الاخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين ما يلي : (عدد المتدربين - مؤهلات هؤلاء المتدربين - خبرات المتدربين الوظيفية - وظائفهما الحالية).

7- تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة: يجب ان تشتق

الاهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية للمدرسين وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، ويغطي موضوع التدريب ثلاث مجالات هي: (مجال المعرفة العامة- مجال المهارة أو المهارات والمجال السلوكي).

8- استمرارية التدريب و تنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة او خارجها

التدريب؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب، والتي تمثل في مجملها المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي ناجح.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم البرامج التدريبية

تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى ما يأتي:³⁴

1. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
 2. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
 3. إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- ويمكن تحديد أهمية تقييم البرامج التدريبية في ما يلي:³⁵
1. مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً .
 2. مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقع منها .
 3. الاختيار الأمثل للوسائل و الأنشطة المستخدمة في التدريب كافة .
 4. الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب .
 5. تحديد الجوانب الايجابية من اجل تعزيزها ففي تنفيذ البرامج.
 6. تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية ، و العمل على تذليلها لضمان تحقيق الاهداف مستقبلاً.

ويحقق تقييم البرامج التدريبية اهدافاً آنية حين يمدنا بتقدير لقيمة البرامج الحالية، وأخرى مستقبلية حين يرشدنا إلى كيفية تحسين البرامج المستقبلية، وتمثل أهداف تقييم البرامج التدريبية فيما يلي:³⁶

1. الكشف عن فاعلية القائمين على نشاط التدريب.
2. تقرير مدى نجاح او الاخفاق في البرامج التدريبية و معرفة أسباب ذلك.
3. التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة.
4. تحسيننا البرامج التدريبية مستقبلاً، و معرفة التعديلات الواجب ادخالها لزيادة فعالية التدريب ،وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقييم عن ردود أفعال.

34 - أبو نادر شيخة ، إدارة الموارد البشرية : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010 .

35 - حسن الطعاني، التدريب : مفهومه ، فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق ، 2002 ،

36 - نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010

5. التعرف على مدى اشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة، ومدى ملائمة المواد والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج.
6. التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل مشكلات يعينها في المنظمة، وهل نجح التدريب في زيادة فعاليتها، أم ان الأموال التي تم انفاقها على التدريب ينبغي ان تستخدم لتنفيذ أنشطة تسهم بفعالية أكبر في بلوغ أهداف المنظمة.
7. تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك، وبالتالي مقارنتها مع النتائج المتوقعة، وطرح مؤشرات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لدى اختيار المدربين.
8. توفير البيانات و المعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات عملية، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، و الكشف عن اسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في اشباع احتياجات المنظمات.³⁷ وهناك ثلاث مجالات لتقييم التدريب نوضحها فيما يلي:³⁸

• المجال الأول: تقييم البرنامج التدريبي

- تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من اجلها و تمر هذه العملية بالمراحل الآتية:
- أ) **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف، أو الأهداف التي صممت من اجل تحقيقها، ومدى ملائمة الاساليب، والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف، ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد.
- ب) **تقويم البرنامج اثناء التنفيذ:** وتهدف للتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.
- ت) **تقويم البرنامج بعد التنفيذ:** وتهدف للتأكد من تحقيق الاهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها، ومدى ومساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه لمعارف، والمهارات والاتجاهات، مع مراعاة الكلفة المالية التي انفقها على برنامج التدريب، ومدى فاعليته.³⁹

• المجال الثاني: تقييم المتدربين

تهدف هذه العملية لتحقيق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، حيث ان المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما وتعد فئة التدريب والأجهزة المساندة، والإمكانات المادية والمدربين وأوراق العمل والتعيينات وعوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من اجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدتها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوءها.

37 - بلال السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009

38 - بلال السكارنة، المرجع نفسه

39 - مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق الطبعة الثالثة، 2005

لذا تعد عمليات التقييم المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب المعيار الصحيح الذي ينبغي عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من اجله وهو اكساب المتدربين المعارف، والمهارات والاتجاهات المرغوبة، ولا بد من التأكد من انتقال اثر التدريب الى المواقف التعليمية عن طريق المتخصصين، وبالتالي يعد جميع ما ذكر والمقياس الحقيقي للحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.⁴⁰

• المجال الثالث: تقييم المدربين

تهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية وتزويدهم بالكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لان أي قصور في الامكانيات او الاداء او نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فاعلية وكفاءة التدريب. لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات و المهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الاساس في نجاح العملية التدريبية، إذا لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق اسس علمية حديثة و يعهد به إلى مدربين غير أكفاء.⁴¹

وهنالك مجموعة من الخصائص للتقييم الجيد للبرامج التدريبية وهي:⁴²

1. الاستمرارية: حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، (أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب).
2. الشمولية: ان يشمل تقييم التدريب جميع عناصره، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية، والأهداف والمحتوى وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة وموعده ومدته، وان يكشف عن الجوانب الايجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية من اجل تلقيها وتصحيح المسار.
3. المشاركة: ان يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، ومسؤول التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون.
4. حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها: ان يستخدم في عمليات التقييم ادوات تقييمية مثل الاستبيانات والأدوات الملاحظة والاختبارات والمقابلات المعدة إعدادا جيدا .
5. توفير مقيمين اكفاء لهم خبرة في المجال يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة ويمكن ان يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية او من خارجها.
6. توفير تغذية راجعة متسمة: حيث ان التقييم والتغذية الراجعة تمثلان المفتاح لتحديد النجاح النهائي للمتدرب ويستطيع المقيم الكفاء ملاحظة الأهداف والنشاطات التدريبية وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة .

40 - حسن الطعاني، التدريب: مفهومه، فاعليته، بناء البرامج التدريبية و تقييمها، دار الشروق، 2002

41 - سعد الدين عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007

42 - حسن الطعاني، المرجع نفسه

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى البرامج التدريبية من حيث المفهوم والفعالية بالتفصيل والأهمية والمتطلبات، حيث ان كفاءة البرامج التدريبية هي جزء من فعالية هذه البرامج مما يحتم على المؤسسات ان تعمل على فعالية البرامج التدريبية ولكن بكفاءة أيضا، حيث ان موارد البرامج التدريبية يجب ان يتم استغلالها بكل عقلانية من اجل التوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

مقدمة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر لها الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم الصعوبات التي اعترضتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تلك النتائج في مجالات زم نية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكمًا في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً، والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع مروراً بإعداد الفصول وبناء الفرضيات وصولاً إلى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.

في هذا الجزء من البحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة، التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث، وذلك بعد الإطلاع على الأطر النظرية والتصورية لهذه الدراسات، وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً للنتائج التي توصلت إليها، بهدف الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية، ولتوظيف نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أن عرض الدراسات السابقة سيشمل على معلومات موجزة حولها، إضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها. ثم تعقيب عليها. وتم عرض الدراسات السابقة على أساس الدراسات العربية والأجنبية وتم اعتماد المجال الزمني لإجراء الدراسة في ترتيب عرضها.

المطلب الاول : الدراسات العربية

الرقم	صاحب الدراسة	نوع و تاريخ و مكان الدراسة	منهج الدراسة	اهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	احمد المحاسنة " تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الادارة العليا و التنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب "	اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال ؛ 2004؛ المعهد الوطني للتدريب بالرياض؛ المملكة العربية السعودية -المؤسسة محل الدراسة:المعهد الوطني للتدريب؛ الرياض:2000-2001	- المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي	- معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الادارة العليا و التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة	- هنالك رضى من افراد مجتمع الدراسة عن التدريب - ان البرامج التدريبية فاعلة و مستواها مرتفع من و جهة نظرهم - لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين عدد الدورات للمتدربين و فاعلية البرامج التدريبية
02	عادل فطيس " تحليل و تقييم فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل و تأثيرها على اداء العاملين و سلوكهم (دراسة حالة) شركة راس لانوف لتصنيع الغاز و النفط "	اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال ؛2007؛ كلية الاقتصاد و العلوم الادارية؛ جامعة آل البيت؛ ليبيا - المؤسسة محل الدراسة: جامعة آل البيت؛ ليبيا: 2007	- المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي	- التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية و تأثيرها على اداء العاملين و سلوكهم - التعرف على اساليب و مستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد ايجابياتها و سلبياتها	- ان درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب - ان هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما تقلل من امكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التدريب - هنالك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية - لم تجد الدراسة اي فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر- الوظيفة- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب) .
04	ابن عبد الرحمان المصدر"واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"	اطروحة ماجستير في إدارة الاعمال؛2010؛ كلية الاقتصاد و العلوم الادارية؛ جامعة الأزهر؛ غزة؛ فلسطين - المؤسسة محل الدراسة:المحافظات الجنوبية،2010	- المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي	-التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية	-يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم الى حد ما. -لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية. -وجود فروق بالنسبة لمجال رد فعل المتدربين. -عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في هذا المجال. - بالنسبة لمجال السلوك فقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق -بالنسبة لمجال التعلم و النتائج التنظيمية فقد اظهرت النتائج وجود فروق

<p>05</p>	<p>بوعمارة خامرة "استراتيجيات تطوير الموارد بشرية في التعليم العالي"</p>	<p>مذكرة ماجستير في علوم التسيير ؛تخصص تسيير عمومي؛2011؛جامعة الجزائر؛ - المؤسسة محل الدراسة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر... والتي عالج الباحث من خلالها الاشكالية التالية: الى اي مدى يتم تطبيق استراتيجيات تدريب و تطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟</p>	<p>-المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي</p>	<p>-التعرف على طبيعة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ -الوقوف على البعد الاستراتيجي لتدريب و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛ -ابرار مدي تطبيق استراتيجية التدريب و التطوير في المؤسسة محل الدراسة؛ -تحليل وجهة نظر المتدربين نحو مراحل برنامج التدريب و التطوير -معرفة آثار برامج التدريب و التطوير على مستوى أداء العاملين؛</p>	<p>-تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية و تنفيذها لتحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها؛ -ان تدريب و تطوير الموارد البشرية داخل اي منظمة اصبح ضرورة حتمية لضمان استمرارية هذه الاخيرة ؛ -ان النجاح الفعلي لعملية التدريب و التطوير يعتمد على ثلاث مراحل اساسية و هي تحديد الاحتياجات التدريبية ,تصميم البرامج التدريبية و اخيرا تنفيذ البرامج التدريبية. -يجب على المنظمة تقييم برامج التدريب و التطوير , حيث يعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية على اساس الترقية او عند شغل وظائف جديدة,او في حالة تغيير المهام او يتم اشتراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم؛ -برامج التدريب لها آثار ايجابية في رفع مستوى الاداء داخل المنظمة؛</p>
<p>06</p>	<p>خالد ابراهيم خليل "فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي"</p>	<p>اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال؛ 2016؛ برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة و جامعة الاقصى ؛غزة ؛فلسطين - المؤسسة محل الدراسة:اقسام الاشعة في قطاع غزة</p>	<p>_ المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي</p>	<p>-التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجيا في اقسام الاشعة في مستشفيات قطاع غزة في وزارة الصحة - الكشف عن الفروق الاحصائية بين الفاعلية و المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين في اقسام الاشعة من المدراء و المتدربين</p>	<p>-هنالك فروق واضحة بين اراد المدراء و المتدربين حول فعالية البرامج التدريبية و كذلك في ترتيب المحاور -محور الاستفادة من البرامج التدريبية هو الافضل بين المحاور - محور تقييم البرامج التدريبية هو الاضعف من وجهة نظر المدراء - محور تحديد الاحتياجات التدريبية هو الاضعف من وجهة نظر المتدربين</p>

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الرقم	صاحب الدراسة	نوع و تاريخ و مكان الدراسة	منهج الدراسة	اهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	Amir Elnaga, Amen Imran "The Effect of Training on Employee Performance	-Article : European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013; - Research Question : How training effect the employee's performance?	- دراسة استكشافية تستند فقط على رؤى مستمدة من تحليل الادبيات المختلفة الموجودة سابقا و الدراسات و التقارير و الدوريات و الكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة من اجل التحقيق في العلاقات بين التدريب و اداء الموظفين؛	- التعرف على معنى و اهمية التدريب ؛ -التعرف على اهمية اداء الموظفين؛ -اكتشاف العلاقة بين التدريب و اداء الموظفين؛ -تطوير دليل توجيهي لتقييم اداء الموظفين؛	- الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية يؤدي الى اضافة قيمة الى اداء الموظفين؛ -كل نوع من برامج تنمية الموظفين عبارة عن نشاط مستمر مصمم للتدريب على اداء الاعمال؛ - يجب على المؤسسة تصميم برنامج التدريب وفق اهداف و غايات واضحة مع مراعاة الاحتياجات الخاصة لكل من الفرد و المؤسسة؛ - الدور الرئيسي للتدريب هو تحسين اداء الموظفين؛ - التدريب يلعب دورا حيويا في بناء كفاءات جديدة لاداء عملهم بطريقة فعالة,فضلا عن الموظفين الحاليين, و تعد ايضا موظفين لديهم مواقف و قدرات كاملة في المستقبل , -التدريب يساعد على التغلب على اوجه القصور في شتى مجالات العمل؛ - يعتبر التدريب نوع من الاستثمار من قبل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ؛ -يعتبر التدريب الفعال عاملا اساسيا لتحسين الاداء بمعرفة الفجوة بين الاداء المطلوب و اداء الموظف الفعلي؛
02	Ruusa Shiwayu" Evaluating the impact of training and development on employee's performance . A case study of Mpact	-Article : A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Bachelors Of (HONS) Degree In Business Administration, Faculty OF Strategic Management	- المنهج الوصفي في الجانب النظري - المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي	- تحديد سبل تعزيز التدريب و التطوير لرفع مستوى الاداء في شركة Mpact (BTY) المحدودة في ناميبيا؛ - تحديد نوع التدريب الافضل و المناسب للموظفين في الشركة (BTY) Mpact	- تحديد سبل تعزيز التدريب و التطوير لرفع مستوى الاداء في شركة Mpact (BTY) المحدودة في ناميبيا؛ - تحديد نوع التدريب الافضل و المناسب

<p>المحدودة في ناميبيا؛ -للتعرف على مزايا و عيوب التدريب و التطوير ان وجدت؛ -لمعرفة كيف يسهم التدريب و التطوير الموظفين في تحقيق أهداف شركة (BTY) Mpact المحدودة في ناميبيا؛</p>	<p>للموظفين في شركة (BTY) Mpact المحدودة في ناميبيا؛ -للتعرف على مزايا و عيوب التدريب و التطوير ان وجدت؛ -لمعرفة كيف يسهم تدريب و تطوير الموظفين في تحقيق اهداف الشركة (BTY) Mpact المحدودة في ناميبيا؛</p>		<p>,walvis Bay , The International University Of Management , Namibia, 2014; -Reserch Question :does training and development have an effect on the performance of the ompleeys for the attainment of organizational goals in Mpact corrugated (PTY) LTD?</p>	<p>Corrugated Pty(Ltd)”</p>
--	---	--	---	-----------------------------

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

سنجرى مقارنة ما بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة العربية و الاجنبية , و نلخصها فيما يلي :

الجدول رقم (1-1) :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الزمان والمكان	تمت في بيئات مختلفة عربية و اجنبية و كانت من سنوات 2004 الى 2016 , حيث اجريت في الدول التالية : المملكة العربية السعودية , ليبيا , فلسطين , الجزائر , ناميبيا	تم انجاز الدراسة الحالية في الفترة ما بين 2015 الى 2019 بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
منهج الدراسة	تم استخدام في أكثر الدراسات المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي	تم استخدام في الدراسة الحالية المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي
نوع القطاع	اجريت الدراسات السابقة بمؤسسات القطاع العام و الخاص سواء خدماتية، صناعية... الخ	اجريت الدراسة الحالية على احدى المؤسسات الخدمية للقطاع العام و هي مؤسسة اتصالات الجزائر
المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات المختلفة منها: الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية، البرامج التدريبية ونوعية الخدمة، التدريب والأداء	استندت الدراسة الحالية على متغيرين وهما : تقييم البرامج التدريبية وتقييم كفاءة البرنامج التدريبي على الموارد
الهدف	اهتمت معظم الدراسات حول هدف أساسي وهو تقييم فعالية العملية التدريبية ومعرفة الى اي حد تحقق المؤسسة اهدافها المسطرة	هدف الدراسة الحالية هو الوقوف على مدى كفاءة البرامج التدريبية المعدة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين استبيان.
4. تم الاستفادة من الدراسات السابقة من المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها لتوفير الوقت والجهد.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، والتي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث ، بحيث تم التطرق إلى أهمية الدراسات السابقة وأهدافها ونتائجها ومقارنتها بالدراسة الحالية لموضوع البحث واستخلاص أوجه الاستفادة منها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى التدريب وتقييم الكفاءة البرامج من الجانب النظري، يتناول هذا الفصل وصف منهج الدراسة، ويحدد مجتمع الدراسة وخصائصه ويوضح كيفية انتقاء العينة وبناء أداة جمع المعلومات اللازمة للدراسة، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومن ثم التوصل إلى النتائج وتفسيرها، لذلك قسمنا هذا الفصل كما يلي :

المبحث الأول خصص للمنهجية الدراسة الميدانية، وكذا الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى عرض نتائج البحث الميداني بعد جمع البيانات ومعالجتها وكذلك تحليل النتائج التي خلصت إليها الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث طريقة المعالجة من خلال عرض كيفية اختيار مجتمع الدراسة، والعينة المستهدفة وكذا التعريف بالأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: عينة الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر:

• تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأس مال عمومي قدر ب 61.275.180.000,00 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات : **الجودة والفعالية و نوعية الخدمات.**

رغب منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفوضيات إقليمية وحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغائها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي المؤسسة على الكوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

● أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ.
- 7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المديرية العملية للاتصالات بورقلة

1/نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة

للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في

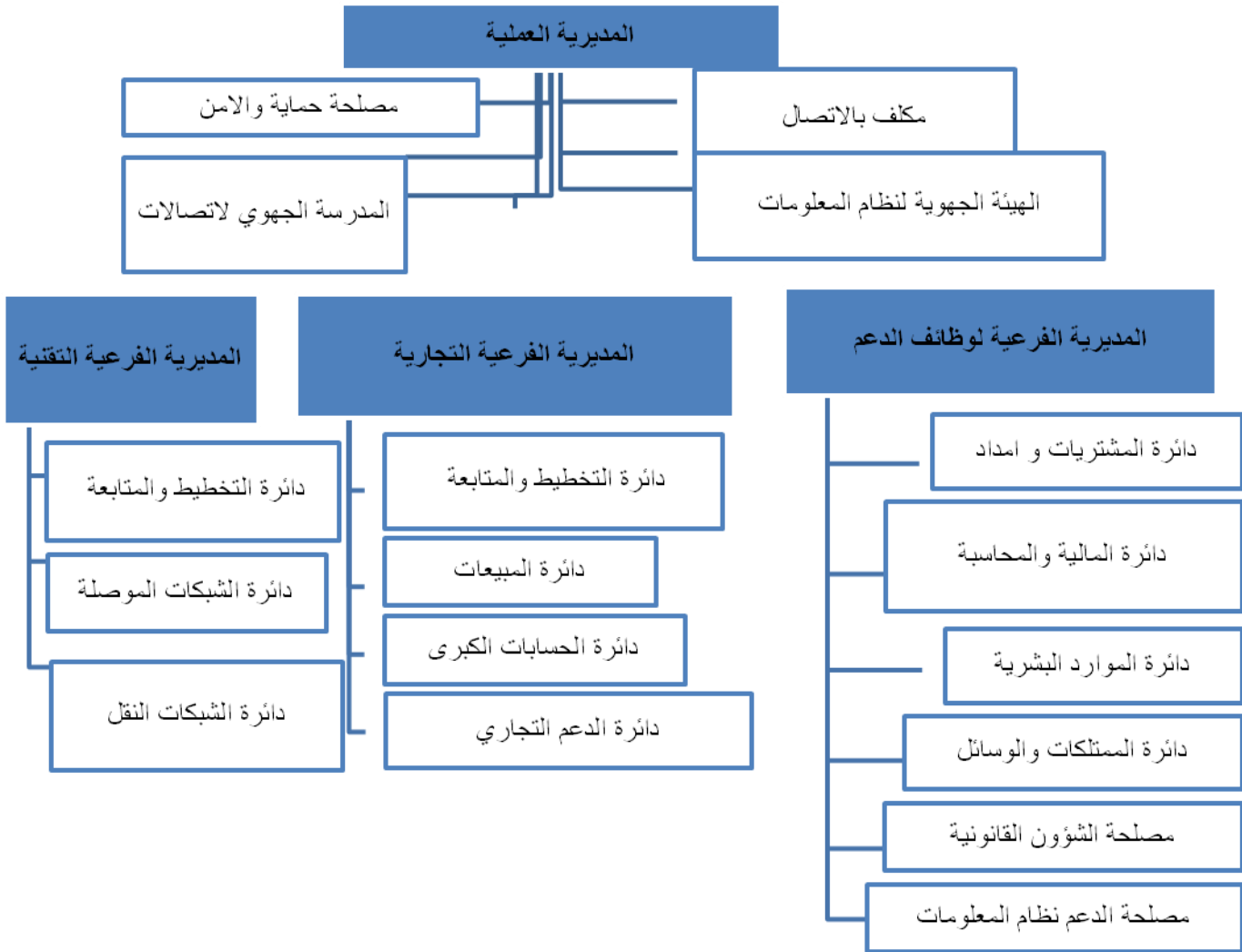
1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة

عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ،

أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

2/ الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة



المصدر : الاعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

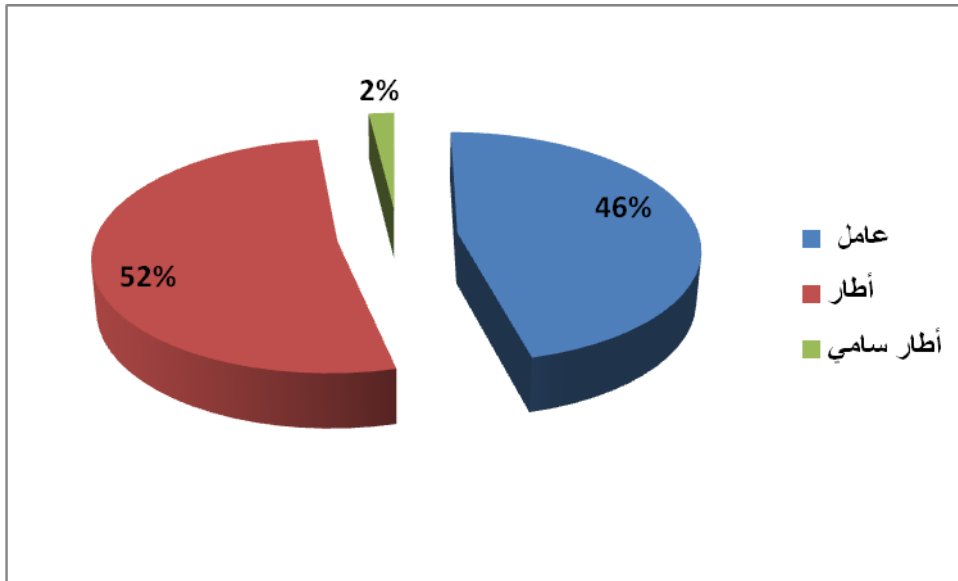
أما في الجانب الإداري، يُؤطر مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة 564 عاملا مقسمين حسب الفئات الإدارية إلى غاية نهاية سنة 2019، كما هو مبين وفق الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2019

الفئات	العدد
عامل	260
أطار	293
أطار سامي	11
المجموع	564

المصدر : الاعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-1): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2019



المصدر : الاعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

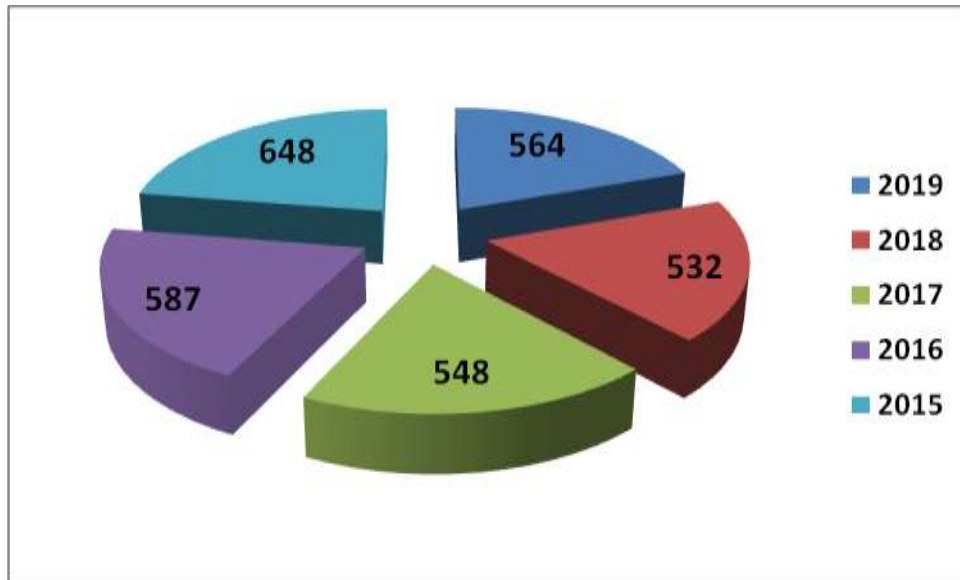
شهدت مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة عدت تغيرات على هياكلها الإدارية والبيداغوجية، مما نتج عنه فتح عدة مناصب جديدة وترقيات إلى مناصب أعلى تتوافق والتغيرات الحاصلة من سنة لأخرى حيث أدى ذلك إلى تطور في عدد العاملين الدائمين حسب الفئات خلال السنوات الأخيرة، كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2): تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015-2019

البيانات/السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عامل	398	341	306	265	306
أطار	248	244	233	256	247
أطار سامي	2	2	9	11	11
المجموع	648	587	548	532	564

المصدر : الاعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (1-3): تطور توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة 2015-2019



المصدر : الإعتدال على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وحجم العينة.

يتمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة، في الأفراد المستفيدين من برامج التدريب خلال فترة البحث، وهي الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019 والذي بلغ عددهم 1996 عاملاً. وبالتالي تشكل عينة البحث من الأفراد المستفيدين من أنشطة التدريب خلال الفترة 2015-2019.

–عينة الأفراد المستفيدين من التدريب: اعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، لتكون معبرة بشكل أمثل على مجتمع الدراسة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أولاً : نمط التكوين المتبع بمؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للعمال المستفيدين من أنشطة التدريب هو لتحسين المستوى ومعرفة أي تكنولوجيا جديدة.

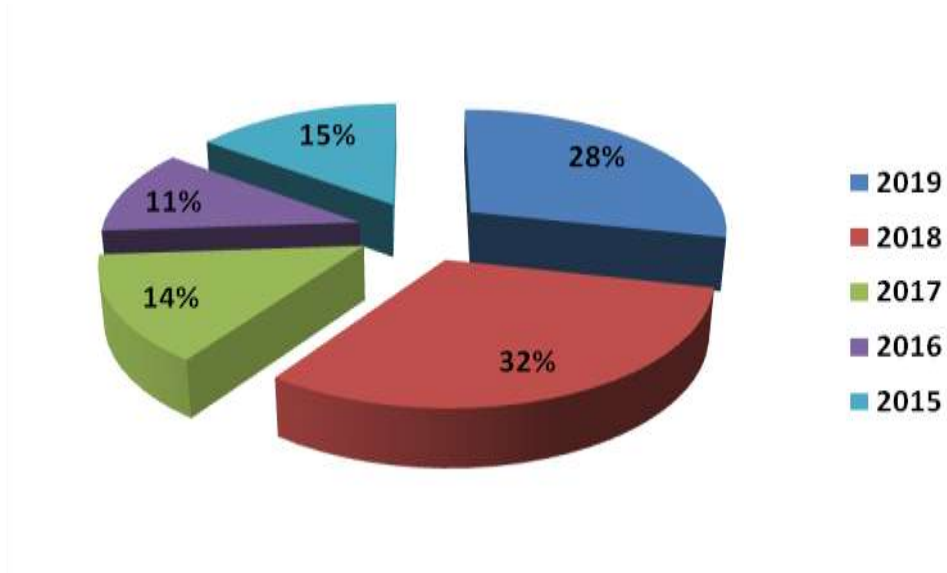
الجدول رقم(2-3): المستفيدين من الأنشطة التكوينية خلال الفترة 2015-2019

العدد الإجمالي 1996 عامل

2019	2018	2017	2016	2015	نمط التكوين/السنوات
567	627	281	223	298	تحسين المستوى
567	627	281	223	298	المجموع

المصدر : الاعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم(1-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة خلال الفترة 2015-2019



المصدر : الإعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا على:

1- المقابلة : تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين والمدربين والمشرفين على العملية التدريبية، وكذلك مع العمال المتدربين بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على واقع التدريب بالمؤسسة وانطباعات وأراء المسيرين والعمال فيما يخص أهداف تقييم التدريب وعناصره وأهداف التدريب والتعرف على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، حيث

كانت نتائج حل المقابلات التي قمنا بها تصب في نفس الاتجاه وهو أنه توجد طرق علمية ومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه توجد عملية التقييم للعاملين المستفيدين من التدريب بعد نهايته.

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات التي جمعت بعد الحصول عليها من خلال الاستبيان و المقابلة، ولقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

3- الاستبيان : يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعماله كوسيلتين للكشف عن آراء العاملين حول كثير من القضايا التي لها علاقة بموضوع الدراسة، منها تقييم التدريب وكذا تقييم أثر التدريب، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة. و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات.

الجزء الثاني: تناولنا فيه تقييم كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة وقسم إلى محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول : حول تقييم فعالية التدريب ويتكون من 25 فقرة حيث يتكون من خمسة أبعاد هي : عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، توافق الموارد المستخدمة مع البرامج التدريبية أثناء عملية التدريب، تقييم البرامج التدريبية أثناء عملية التدريب، تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من عملية التدريب و تقييم أداء المدربين للبرامج التدريبية من طرف المتدربين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

المحور الثاني: تناولنا فيه تقييم أثر التدريب على أداء و سلوكيات الأفراد ، ويتكون من 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 3 إجابات "غير موافق"، "محايد"، "موافق"

4- الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة: بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة اعتمدنا على أساليب

وبرامج إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها، وقمنا بمعالجة البيانات في الحاسوب بناء على الأساليب المستخدمة والتي تتمثل في:

أ-النسب والتكرارات: وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة، فضلا عن معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

ب-البرامج: استخدمنا برنامج SPSS.20 لأجل تحليل أسئلة الاستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمجاميع لإجابات المستقيمين.

المطلب الثالث : متغيرات الدراسة (واقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة)

إن الوجود المستمر لنشاط التدريب وممارسته بطريقة منظمة وبضوابط معينة تجعل من نتيجة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية قادرة على رفع التحدي ومواجهة التغيرات والتحديات وتحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق تحرص إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على وضع خطط علمية وبرامج لتدريب موظفيها.

حيث تضمن مؤسسة اتصالات الجزائر نوع واحد من التدريب لعاملها الدائمين، وهي محددة بموجب النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتمثل هذا النوع من التدريب فيما يلي:⁴³

التكوين لتحسين المستوى : يخص الموظفين الدائمين، ولكل الفئات العمالية، يتم اقتراح البرنامج

التدريبي من طرف المديرية العامة على مستوى الجزائر العاصمة، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة المسؤولين المباشرين على العمال، حيث يحدد البرنامج التدريبي حسب ما يتوافق مع إمكانيات وكفاءات كل فئة من الفئات.

2- مراحل البرنامج التدريبي بمؤسسة اتصالات الجزائر

مهما كانت الأهداف المنتظرة من نشاط التدريب من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر، فإن أي برنامج تدريبي لا بد أن يتبع المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتولى المديرية العامة لاتصالات الجزائر القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع المدراء العمليون للولايات، وذلك عن طريق المخطط السنوي للتكوين حيث يتم من خلاله تحديد التدريب لتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتحديثها، في هذا النوع تقوم المصلحة المشرفة على التكوين بتحديد البرنامج التدريبي وفق المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (تحسين مستوى العاملين
، ظهور تكنولوجيا جديدة ... إلخ).⁴⁴

المرحلة الثانية: تحديد البرنامج التدريبي المناسب.

بعد تحديد البرنامج التدريبي المناسب حسب ذلك بأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة بالإضافة إلى استلام قوائم الموظفين المستفيدين من البرنامج، تقوم المصلحة المكلفة بالتدريب بإرسال الإستدعاءات فردية بموعد ومكان وموضوع الدورة التدريبية للموظفين المعنيين بالتدريب.

43- أنظر الملحق رقم (01).

44 - أنظر الملحق رقم (03)

المرحلة الثالثة: تنفيذ عملية التدريب

بعد تحديد كل من البرنامج التدريبي والموظفين المستفيدين منه يتم اختيار الجهة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي حيث تكون خارج مكان العمل أي خارج المؤسسة، وغالباً ما تكون إما في المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة أو بأحد معاهد أو مراكز التابعة للاتصالات الجزائر أو المتعاقد معها، حيث يتم تحديد تاريخ انطلاق التدريب.

المرحلة الرابعة: تقييم برامج التدريب

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري، بل يكاد يكون هو الأساس في العملية التدريبية، حيث أن الموظفين المستفيدين من العملية التدريبية يخضعون للتقييم، من طرف المدربين لكي يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية الحقيقية، هذا من جهة، ولمعرفة مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة وبلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان

يتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 70 إستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 56 كلها صالحة للتحليل، أي نسبة الاستجابة بلغت 100%.

من أجل التعامل مع إجابات أفراد العينة، والوصول إلى نتائج تجيبنا على الإشكاليات الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج نظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.20).

وقد استعملنا الأدوات التالية :

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman.

1- صدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) خمسة أعضاء، متخصصين في الإدارة والإحصاء والعلوم الاجتماعية، وقد استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على أفراد العينة.

2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل تقييم وقياس ثبات آراء العينة، قمنا بحساب (ألفا كرونباخ)، حيث حصل جميع فقرات

الاستبيان على القيم الموضحة في الجدول رقم (2-4)

أ. اختبار ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach:

باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات ^(*)، سيتم اختبار مدى ثبات عبارات كل محور من محاور الاستبيان، والجدول الموالية توضع ذلك:

(*) معامل الثبات يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's.

الجدول رقم (2-4): قيم معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لمحور التدريب

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ	معامل الثبات
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0,740	0,860
2	توافق الموارد المستخدمة	5	0,762	0,873
3	تقييم البرامج التدريبية	5	0,859	0,927
4	تقويم البرامج التدريبية	5	0,718	0,847
5	تقييم أداء المدربين	5	0,772	0,878
المحور الأول التدريب		25	0,922	0,960

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-4) قيم معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات للمحور الأول العوامل التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل ألفا كرومباخ فيه تتراوح ما بين (0,767 و 0,858)، وقيمة معامل الثبات بين (0,876 و 0,926)، أما قيمة ألفا كرومباخ لكامل المحور فكانت (0,923) وقيمة معامل الثبات الكلي لهذا المحور بلغت (0,961)، وهي قيم مرتفعة وهذا يدل على أن المحور الأول للاستبيان والمخصص للعوامل التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (2-5): قيم معامل ألفا كرومباخ ومعامل الثبات لمحور أداء العاملين بعد التدريب

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ	معامل الثبات
المحور الثاني أداء العاملين بعد التدريب		8	0,794	0,891

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة للاستبيان ككل، فيوضح الجدول رقم (2-5) معامل الثبات ألفا كرومباخ:

الجدول رقم (2-6): معامل الثبات ألفا كرومباخ الكلي للاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
1	المحور الأول التدريب	25	0,922
2	المحور الثاني أداء العاملين بعد التدريب	8	0,794
الاستبيان ككل		33	0,938

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-6) أن معامل ألفا كرومباخ للاستبيان بلغت قيمته (0,938)، وهي قيمة مرتفعة وهذا دليل على أن الاستبيان لديه درجة عالية من الثبات، وهذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

3- وصف عينة الدراسة

القسم الأول : المعلومات العامة (التوزيع التكراري، النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية):
1- الجنس :

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
80,36 %	45	ذكر
19,64 %	11	أنثى
100.0 %	56	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(1-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-7) أن هناك توافق نسبي بين عدد المستفيدين من التدريب الذكور والذي بلغ 45 بنسبة 80,36%، وبين عدد المستفيدات من التدريب الإناث الذي بلغ 11 بنسبة 19,64%، حيث نعتقد أن السياسة التدريسية المتبعة من طرف المؤسسة تهدف إلى التوافق في عملية التدريب بين كلى الجنسين بالتساوي لأن التدريب حق لكل العاملين سواءاً كانوا ذكوراً أو إناثاً وأن مقياس التفضيل بين الجنسين يكون على أساس المهارة والقدرة على إنجاز المهام الموكلة لكل فرد.

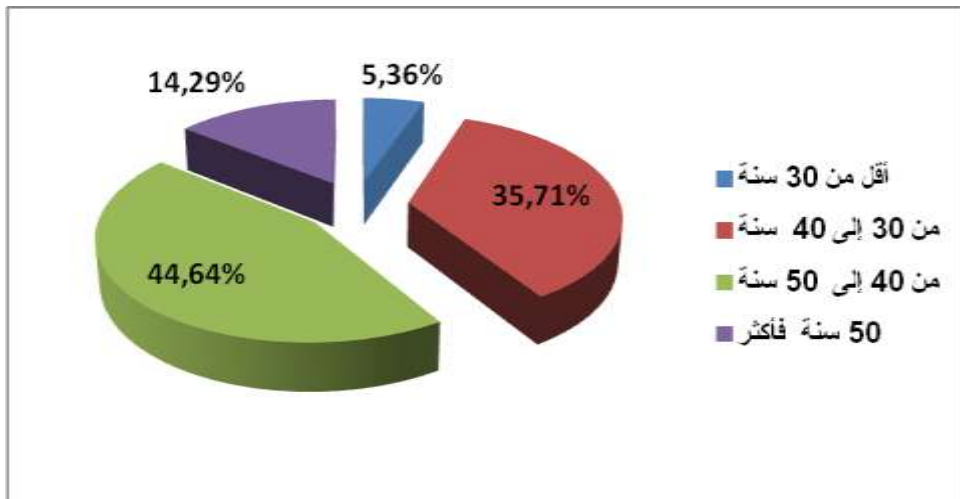
2- السن :

جدول رقم (2-8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
5,36 %	3	أقل من 30 سنة
35,71 %	20	من 30 إلى 40 سنة
44,64 %	25	من 40 إلى 50 سنة
14,29 %	8	50 سنة فأكثر
100.0 %	56	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (1-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-8) أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 40 إلى 50 سنة، 25 فرد بنسبة 44,64%، مما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالعمال أي أن هناك استقرار في معدل دوران اليد العاملة بالمؤسسة، كما أن النسبة المئوية من الأفراد يتراوح سنهم بين 30 إلى 40 سنة، 20 فرد بنسبة 35,71%، وهي نسبة تقارب أيضاً نسبة السابقة مما يدل أيضاً على أن المؤسسة تركز في توظيفها لعمالها على الفئة الشبانية للإستفادة من قدراتهم البدنية والذهنية وسرعة التنفيذ للمهام، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، 08 أفراد قد قدرت بنسبة 14,29% والتي تؤكد على أن رسالة المؤسسة هي تدعيم الاستقرار والاستفادة من الخبرة، أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، 03 أفراد فقط بنسبة 5,36%.

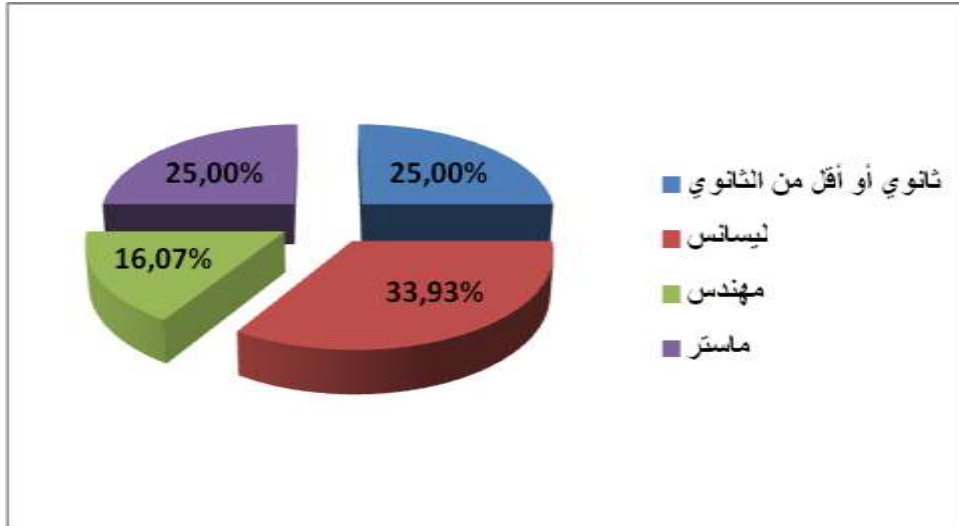
3- المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-9) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
25,00%	14	ثانوي أو أقل من الثانوي
33,93%	19	ليسانس
16,07%	9	مهندس
25,00%	14	ماستر
100.0%	56	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(1-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-9) أن 19 فرداً وبنسبة 33,93% لهم مستوى جامعي، مما يدل على أن المؤسسة تنتهج سياسة توظيف حاملي الشهادات، بينما 14 فرداً بنسبة 25% لهم مستوى ثانوي أو أقل من الثانوي والمتوقع أن يكونوا من الموظفين ذوي خبرة كبيرة في المؤسسة والذين استفادوا من عدة برامج تدريبية، ثم تليها 14 فرداً لهم مستوى دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة 25%، بينما بلغ أيضاً عدد الأفراد الذين لديهم درجة مهندس 9 أفراد بنسبة 16,07%

4- الخبرة :

جدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	5,36%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	16,07%
من 10 إلى أقل من 20 سنوات	31	55,36%
من 20 سنة فأكثر	13	23,21%
المجموع	56	100.0%

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (1-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول رقم (2-10) أن أغلبية العمال لهم من 10 إلى 20 سنة في خدمة المؤسسة بنسبة 55,36% والذي يبلغ عددهم 31 عامل، ويليهم 13 عامل بنسبة 23,21% لهم في المؤسسة أكثر من 20 سنة في خدمة المؤسسة، ويظهر أيضاً أن هناك 9 عمال بنسبة 16,07% مدة خدمتهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 03 عمال لديهم أقل من 5 سنوات خدمة بالمؤسسة بنسبة 5,36%، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على استقرار المؤسسة.

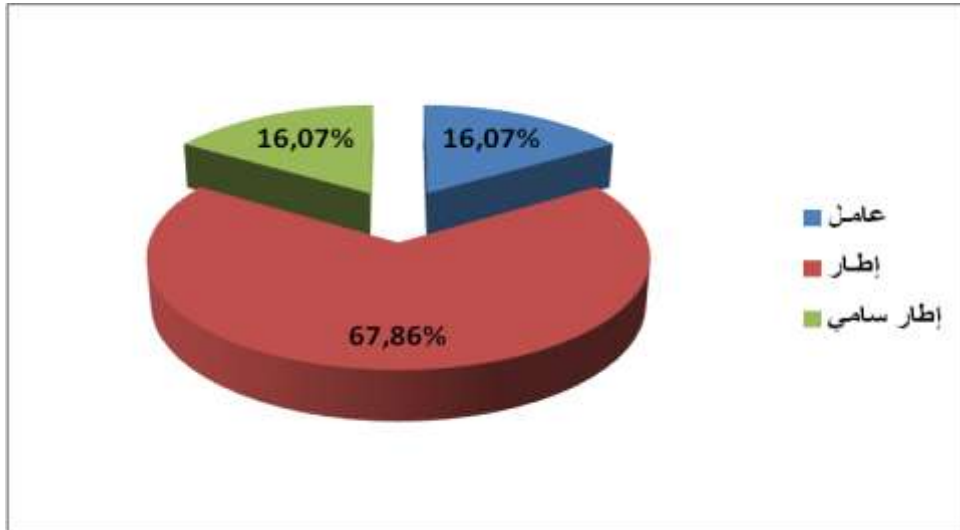
5- نوع المنصب (الفئة العمالية):

جدول رقم (2-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب

النسبة المئوية %	التكرارات	نوع المنصب (الفئة العمالية)
16,07%	9	عامل
67,86%	38	إطار
16,07%	9	إطار سامي
100.0%	56	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (1-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من نتائج الجدول رقم (2-11) يتضح لنا سياسة المؤسسة التي تعتمد على الكفاءات من حملة الشهادات حيث نسبة الإطارات تقدر بـ 67,86% أي ما يعادل 38 فرد ونسبة الإطارات السامية 16,07% أي ما يعادل 9 أفراد، بينما نسبة العمال فتقدر بـ 16,07%. أي ما يعادل 9 أفراد.

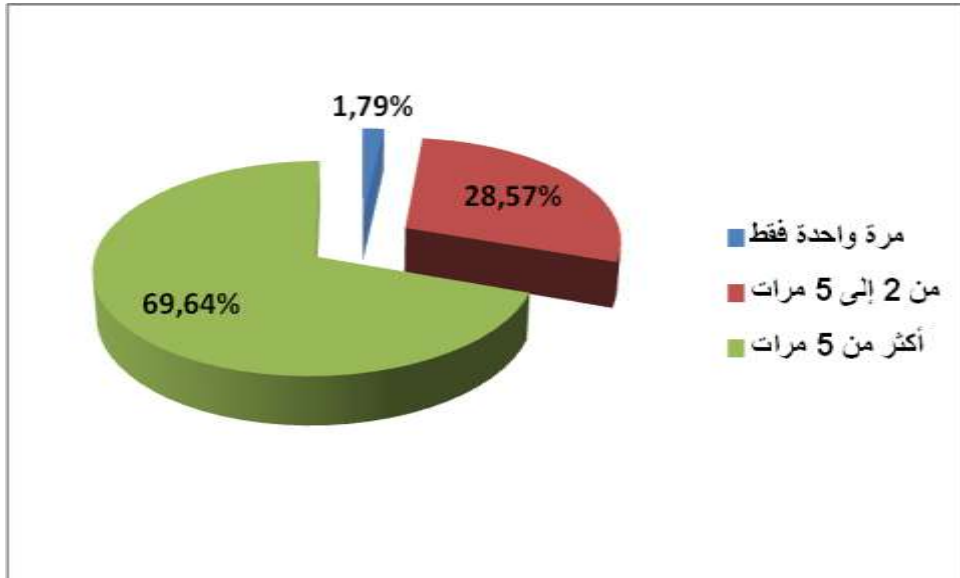
6- عدد برامج التدريب :

جدول رقم (2-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد برامج التدريب
1,79%	1	مرة واحدة فقط
28,57%	16	من 2 إلى 5 مرات
69,64%	39	أكثر من 5 مرات
100.0%	56	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (1-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد برامج التدريب



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (2-12) أن ما نسبته 1,79% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة فقط في برامج التدريب، و 28,57% قد التحقوا ما بين برنامجين إلى 5 برامج تدريبية، وأن 69,64% من أفراد العينة قد التحقوا بأكثر من 5 برامج تدريبية، وهذا يعكس مدى اهتمام الهيئة المشرفة على التدريب في المؤسسة ببرامج التدريب، وأن كل أفراد العينة التحقوا ببرامج تدريبية مختلفة في مجال التدريب بما يخص عملهم في المناصب التي يشغلونها.

7- تحليل عبارات الاستبيان:

لتحليل عبارات الاستبيان تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي، وبواسطة اختبار "ت" (One Sample T-Test) تم تحليل عبارات الاستبيان من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات، ودرجة الموافقة عليها انطلاقاً من إجابات أفراد العينة.

7-1- تحليل عبارات المحور الأول "التدريب":

يتكون هذا المحور من خمسة متغيرات تمثل أبعاد العملية التدريبية وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين). والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المحور:

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل عبارات المحور الأول التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الترتيب	الاتجاه
01	يتم تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم على حسب تخصص العمل المزاوول من طرف الفرد	2.66	.581	.000	2	مرتفع
02	نوع التدريب المطلوب ومدته يتوافقان مع طبيعة البرامج التدريبية	2.30	.807	.000	4	متوسط
03	يمكن معرفة النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بسهولة	2.16	.804	.000	5	متوسط
04	يحدد للتدريب أهدافه بدقة وتصميم محتوى البرامج التدريبية	2.46	.687	.000	3	مرتفع
05	الوسائل المستخدمة في التدريب تتلاءم مع نوعية التدريب	2.70	.570	.000	1	مرتفع
	تحديد الاحتياجات التدريبية	2.46	.488	.000	--	مرتفع
06	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب مثل أجهزة العرض والانترنت والبرامج المعلوماتية	2.82	.508	.000	1	مرتفع
07	الطرق المستخدمة في التدريب جيدة وسهلة الاستخدام	2.79	.494	.000	2	مرتفع
08	الموارد المستخدمة تتوافق بشكل جيد مع	2.52	.713	.000	5	مرتفع

					طبيعة البرامج التدريبية المسطرة	
مرتفع	4	.000	.628	2.57	تُساهم الموارد المستخدمة في تسريع وتقليص وتيرة البرنامج التدريبي	09
مرتفع	3	.000	.620	2.63	يملك المدربين المهارات الكافية للتنسيق بين الوسائل المستخدمة ومضمون البرامج التدريبية	10
مرتفع	--	.000	.428	2.66	المتوسط العام لبعث توافق الموارد المستخدمة	
متوسط	5	.000	.785	2.04	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بشكل يومي	11
مرتفع	2	.000	.713	2.46	يتم تقييم كل دورة تدريبية أو برنامج تدريبي عند نهايته	12
متوسط	4	.000	.779	2.11	تقييم البرامج التدريبية يتم باستخدام عدة طرق ونماذج مختلفة	13
مرتفع	3	.000	.799	2.35	يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أسئلة مقدمة للمتدربين والمدربين	14
مرتفع	1	.000	.684	2.57	تحقق البرامج التدريبية التي تلقيتها أهدافها المرجوة منها	15
متوسط	--	.000	.593	2.31	المتوسط العام لبعث تقييم البرامج التدريبية	
متوسط	4	.000	.803	2.29	يتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي	16
متوسط	5	.000	.738	2.23	توجد عدة طرق قياس علمية لقياس نتائج التدريب بعد الانتهاء من فترة التدريب	17
مرتفع	2	.000	.687	2.48	لا يوجد اختلاف بين التدريب وبرنامجهم ومجال التخصص في الوظيفة التي يشغلها المتدرب	18
مرتفع	1	.000	.684	2.57	محتوى البرنامج التدريبي يستجيب لطموحك ويساهم في تحسين مستواك	19
مرتفع	3	.000	.710	2.43	يتم تدارك وتصحيح النقائص التي ظهرت بعد فترة التدريب استنادا لملاحظات كل من المتدربين والمدربين	20

مرتفع	--	.000	.497	2.40	المتوسط العام لبعده تقييم البرامج التدريبية
مرتفع	2	.000	.616	2.64	21 يوضح لك المديرين أهداف ومحتوى البرامج التدريبية قبل مباشرتهم للعمل
مرتفع	5	.000	.603	2.52	22 يتمتع المديرين بمهارات عالية في توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية للمتدربين
مرتفع	4	.000	.538	2.54	23 يمتلك المديرين القدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة
مرتفع	3	.000	.596	2.59	24 يتمتع المديرين بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش لديك
مرتفع	1	.000	.467	2.77	25 يُبدي المديرين مرونة كافية في تقبل آرائك وملاحظاتك أثناء فترة التدريب
مرتفع	--	.000	.410	2.61	المتوسط العام لبعده أداء المديرين
مرتفع	--	.000	.395	2.49	المتوسط العام لمحور للتدريب

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يمثل تحليل عبارات المحور الأول "التدريب"، يتبين أن المتوسط الحسابي العام لمحور التدريب (2,49) وانحرافه المعياري (0,395)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، حيث يدل هذا على وجود نظرة إيجابية تجاه واقع التدريب ومراحل العملية التدريبية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ويرجع سبب ذلك إلى أن:

- المتوسط الحسابي لعبارات تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ (2,46) وانحرافه المعياري (0,488) وهو بقيمة مرتفعة نوعاً ما، تعكس تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لطريقة عملية وفعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بها من وجهة نظرهم، وذلك بسبب أولاً أن موافقتهم المطلقة حول العبارة "الوسائل المستخدمة في التدريب تتلاءم مع نوعية التدريب" أخذت أكبر متوسط حسابي بقيمة (2,70)، ثم كانت العبارة "يتم تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم على حسب تخصص العمل المزاوول من طرف الفرد" بمتوسط حسابي أقل نسبياً بقيمة (2,66)، ثم جاءت العبارة "يحدد للتدريب أهدافه بدقة وتصميم محتوى البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بمقدار (2,46)، ثم تلتها العبارة "نوع التدريب المطلوب ومدته يتوافقان مع طبيعة البرامج التدريبية" بمتوسط مقداره (2,30)، وأخيراً عبارة "يمكن معرفة النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بسهولة" أخذت أقل متوسط حسابي قدرت قيمته ب (2,16)، وهذا يدل على وجود بعض الغموض في الأهداف والنتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي، ويمكن تفسير هذه القيم للمتوسطات بفعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها تتم بطرق

علمية ومنظمة من خلال تحديد نقاط الضعف التي تنتج عن عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتغطية العجز في الأداء عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة في حالة ظهور تكنولوجيات حديثة لم تكن من قبل.

● المتوسط الحسابي العام لعبارات توافق الموارد المستخدمة في العملية التدريبية كان (2,66)، وانحراف معياري (0,428) وهو ذو قيمة مرتفعة أيضاً، وقد لاحظنا وجود إتفاق شبه تام في درجة الموافقة بين العبارات، فجاءت أولاً عبارة " يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب مثل أجهزة العرض والانترنت والبرامج المعلوماتية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2,82)، تليها بمتوسط حسابي أقل العبارة " الطرق المستخدمة في التدريب جيدة وسهلة الاستخدام" بمتوسط حسابي (2,79)، أما العبارة " يمتلك المدربين المهارات الكافية للتنسيق بين الوسائل المستخدمة ومضمون البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (2,63)، تليها العبارة " تُساهم الموارد المستخدمة في تسريع وتقليص وتيرة البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (2,57)، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة " الموارد المستخدمة تتوافق بشكل جيد مع طبيعة البرامج التدريبية المسطرة" بمتوسط حسابي (2,52)، من الملاحظ أن الموارد المستخدمة في التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر تتوافق وتتلاءم تماماً مع البرامج التدريبية المسطرة من طرف المؤسسة تجاه عاملها وحقق رضى بدرجة كبيرة لدى العاملين الذين تحصلوا على التدريب.

● المتوسط الحسابي لعبارات تقييم البرامج التدريبية كان بمقدار (2,31)، وانحراف معياري (0,593)، وهو مستوى متوسط يعكس نوعاً ما النظرة السلبية أو عدم الرضى الكلي للعاملين حول البرامج التدريبية، حيث نجد أقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارتين " تقوم ادارة المؤسسة بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بشكل يومي" وهو (2,04) و " تقييم البرامج التدريبية يتم باستخدام عدة طرق ونماذج مختلفة" بمتوسط حسابي (2,11) بمستوى متوسط تماماً، أما باقي المتوسطات الحسابية جاءت كلها بمستوى مرتفع، حيث حصلت على المركز الأول العبارة " تحقق البرامج التدريبية التي تلقيتها أهدافها المرجوة منها" بمتوسط حسابي (2,57)، ثم العبارة " يتم تقييم كل دورة تدريبية أو برنامج تدريبي عند نهايته" بمتوسط حسابي (2,46)، في حين جاءت العبارة " يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أسئلة مقدمة للمتدربين والمدربين" بمتوسط حسابي (2,04)، من خلال ما سبق يتبين أن نظرت العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حول البرامج التدريبية في مجمله لا يحظى بموافقة مرتفعة، وهذه دلالة على عدم الرضى ووجود نقائص في البرامج التدريبية، وأن المؤسسة لا تقوم بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بصفة دورية وبشكل يومي في المؤسسة.

● المتوسط الحسابي لعبارات تقويم البرامج التدريبية هو (2,40) وانحرافه المعياري (0,497)، وهو بمستوى مرتفع، حيث أن عبارات المتغير جاءت في مجملها بين المستوى المتوسط والمرتفع، حيث حصلت على مستوى مرتفع العبارة " محتوى البرنامج التدريبي يستجيب لطموحك ويساهم في تحسين مستواك" بأعلى متوسط حسابي بقيمة (2,57)، تليها العبارة " لا يوجد اختلاف بين التدريب وبرنامجه ومجال التخصص في الوظيفة التي يشغلها

المتدرب " بمتوسط حسابي (2,48)، ثم العبارة " يتم تدارك وتصحيح النقائص التي ظهرت بعد فترة التدريب استناداً لملاحظات كل من المتدربين والمدرسين" بمتوسط حسابي (2,43) وجاءت بمستوى متوسط كل من العبارة "يتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي بلغ (2,29) وأخيراً العبارة " توجد عدة طرق قياس علمية لقياس نتائج التدريب بعد الانتهاء من فترة التدريب " بأقل بمتوسط حسابي (2,23)، وبين هذا كذلك أن البرامج التدريبية تعاني من عدة نقائص أو مشاكل ويتعلق الأمر بعدم وجود طرق علمية لقياس نتائج التدريب بعد الانتهاء منه، بالإضافة إلى أن عملية تقويم البرامج التدريبية في أغلب الأحيان لا تتم بعد الانتهاء منها مباشرة.

● المتوسط الحسابي لعبارة تقييم أداء المدرسين كان (2,61) بانحراف معياري يقدر ب (0,410)، وهو بمستوى مرتفع، ويرجع سبب ذلك إلى أن مستويات جميع العبارات كانت مرتفعة، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية تماماً حول أداء المدرسين في مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث أخذت فيه العبارة " يُندي المدرسين مرونة كافية في تقبل آرائك وملاحظاتك أثناء فترة التدريب " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,77)، تليها العبارة "يوضح لك المدرسين أهداف ومحتوى البرامج التدريبية قبل مباشرتهم للعمل" بمتوسط حسابي (2,64)، ثم العبارة " يتمتع المدرسين بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش لديك" بمتوسط حسابي (2,54)، تليها وأخيراً العبارة " يتمتع المدرسين بمهارات عالية في توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية للمتدربين" بمتوسط حسابي (2,52)، يدل تحليل عبارات هذا البعد تقييم المدرسين على الرضي المطلق العاملين على مدربيهم، وهذا بسبب مرونتهم في التعامل مع العاملين وتقبل آرائهم، بالإضافة إلى قدرتهم على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة كما أنهم يتمتعون بالقدرة كذلك على إثارة الحوار والنقاش لدى المتدربين.

2-7- تحليل عبارات المحور الثاني "أداء العاملين بعد التدريب":

يتكون هذا المحور من ثمانية عبارات. والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المحور:

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني أداء العاملين بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الترتيب	الاتجاه
01	تحسن تصوري وفهمي لمحيط العمل داخل المؤسسة بشكل أفضل	2.66	.581	.000	7	مرتفع
02	مكنني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة	2.59	.496	.000	8	مرتفع
03	تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب	2.79	.414	.000	5	مرتفع

04	مرتفع	6	.000	.447	2.73	مكنني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة
05	مرتفع	2	.000	.260	2.93	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب
06	مرتفع	3	.000	.371	2.84	زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب
07	مرتفع	4	.000	.386	2.82	تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.
08	مرتفع	1	.000	.227	2.95	زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي
	مرتفع	--	.000	.389	2.60	المتوسط العام لمحور أداء العاملين بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-14) تحليل عبارات المحور الثاني "أداء العاملين بعد التدريب"، يتبين أن المتوسط الحسابي العام بلغت قيمته (2,60) وانحرافه المعياري (0,389)، وهي قيمة إيجابية تعكس درجة الموافقة الكبيرة للعاملين المشاركين في الدورات التدريبية على محتوى هذه العبارات، حيث يرجع سبب ذلك المتوسطات المرتفعة لمحتوى جميع عبارات المحور، فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة "زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي" بقيمة (2,95)، ثم جاءت العبارات "انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب" بمتوسط (2,93)، تليها العبارة "زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب" بمتوسط حسابي (2,84)، وجاءت بعدها عبارة "تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب" بمتوسط حسابي مقداره (2,82)، ثم العبارة "تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب" بمتوسط حسابي (2,79)، تليها العبارة "تحسن تصوري وفهمي لمحيط العمل داخل المؤسسة بشكل أفضل" بمتوسط حسابي (2,66)، وأخيراً جاءت عبارة "مكنني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة" بمتوسط حسابي (2,59)، ويتضح من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور في مجملها كانت ذات مستوى مرتفع، ويرجع هذا إلى أن العاملين عينة الدراسة تحسن أدائهم لأعمالهم بعد التدريب، حيث أصبحوا يتحكمون بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة نتيجة تطور مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية بعد التدريب، وهذا نتيجة لكسبهم ثقة في قدراتهم المهنية بشكل أفضل، وأدى ذلك إلى تحسن علاقاتهم بشكل أفضل مع مجموعة العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تعتبر الفرضيات عن توقعات الباحث لنتائج دراسته، وتُعد الفرضيات جلولاً محتملة للمشكلة موضوع الدراسة، حيث تعتمد صياغة الفرضيات على النظريات أو الدراسات التطبيقية السابقة أو كلاهما، كما أنها تستخدم المصطلحات والمتغيرات التي حددها الباحث، ويقوم باختبارها من أجل إثبات صحتها من عدمه بالاعتماد على الأدلة والشواهد وتحليل البيانات الفعلية التي جمعها الباحث، حتى يتم على أساسها الوصول إلى النتائج ومناقشتها.

1- اختبار الفرضية الأولى: لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة أداء مرتفع بعد التدريب

من خلال تحليل عبارات أداء العاملين بعد التدريب والمبينة في الجدول رقم (2-14) تشير إلى أن المتوسط حسابي لمحور أداء العاملين [2,60] كان مرتفعاً، بالإضافة إلى أن عبارات هذا المحور كانت أغلب متوسطاتها الحسابية مرتفعة، وتراوحت بين القيمتين [2,59] و [2,95]، حيث نستنتج من خلالها أن أغلب أفراد العينة تحسن أدائهم نتيجة التدريب، من خلال ما سبق وبحساب المتوسط الحسابي لعبارات محور أداء العاملين بعد التدريب والذي كان مرتفعاً، وذلك باستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة (-One-Sample T Test)، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كان مرتفعاً، وعليه تم تأكيد الفرضية التي تنص على أن: لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة أداء مرتفع بعد التدريب.

2- اختبار الفرضية الثانية: التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يمتاز بمستوى مرتفع وبفعالية عالية.

من خلال تحليل عبارات المحور الأول التدريب الموضحة في الجدول رقم (2-13) أثبتت النتائج أن المتوسط حسابي العام لمحور التدريب كانت قيمته [2,49] والذي كان مرتفع المستوى في مجمله، كما كانت أغلب أبعاد هذا المحور كذلك بمتوسطات حسابية مرتفعة ماعدا بعد تقييم البرامج التدريبية الذي كان متوسطه الحسابي متوسط حيث بلغت قيمته [2,31]، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لدى عينة الدراسة حول التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين حول التدريب في المؤسسة محل الدراسة عموماً، وعلى وجه الخصوص حول توافق الموارد المستخدمة في التدريب التي سجل متوسطها الحسابي أعلى قيمة، حيث كانت قيمته [2,66] وهو يعكس الرضا التام للعاملين على الموارد المستخدمة في عملية

التدريب وخاصة المهارات التي يمتلكها المدربين. إنطلاقاً مما سبق وبحساب المتوسط الحسابي لعبارات محور التدريب والذي كان مرتفعاً في مجمله، وباستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة (One-Sample T-Test)، بينت نتائج الاختبار أن مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة كان مرتفعاً، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على أن: التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يمتاز بمستوى مرتفع وفعال عالية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

من أجل اختبار هذه الفرضية ودراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، تم استخدام الانحدار المتعدد من أجل معرفة أثر كل بعد من أبعاد التدريب على أداء العاملين بعد الانتهاء من التدريب.

الجدول رقم (2-15): نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التدريب على أداء العاملين بعد التدريب

بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

Sig	درجة الحرية df	B	F	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغيرات
.000		.462	33.464	.770	.877	مستوى أداء العاملين
	5			Regression بين المجاميع		
	50			Residual البواقي		
	55			Total المجموع		
Sig	T المحسوبة	معامل الانحدار B	التدريب			
.948	-.065	-.005	تحديد الإحتياجات التدريبية			
.000	4.335	.463	توافق الموارد المستخدمة			
.008	2.751	.209	البرامج التدريبية			
.097	-1.690	-.131	تقويم البرامج التدريبية			
.001	3.375	.287	أداء المدربين			

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (2-15) نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب مجتمعة على مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة (0,877) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ويعتبر ارتباط بدرجة قوية، بينما كان معامل التحديد R^2 بقيمة (0,770) أي أن التدريب بأبعاده الستة (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) تؤثر بنسبة (77%) في مستوى أداء العاملين بعد خضوعهم للتدريب، أما الباقي وهو (23%) يعود إلى عوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو للخطأ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت (33.464) الدالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن بعد توافق الموارد المستخدمة هو البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء، حيث يبين معامل التأثير B والذي بلغت قيمته (0,463) عند مستوى الدلالة (0,000)، ثم يليه بعد أداء المدربين بقيمة (0,287) عند مستوى الدلالة (0,001)، ثم بعد البرامج التدريبية بقيمة معامل تأثير (0,209) عند مستوى الدلالة (0,008) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بعد من هذه الأبعاد (توافق الموارد المستخدمة، أداء المدربين، البرامج التدريبية)، تؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء العاملين بمقدار (0,463، 0,287، 0,209) على التوالي، بينما لم يكن لأي بعد من الأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية، تقويم البرامج التدريبية)، أي تأثير معنوي، ويتضح ذلك من خلال قيم معامل التأثير B التي كانت قيماً على التوالي (-0,131، -0,005) وهي قيم غير دالة معنوياً.

من خلال الجدول (2-15) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وعليه تتحدد معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$+ 0.463X_2 + 0.209X_3 + 0.287X_5 \quad Y = 33.464$$

حيث: Y أداء العاملين بعد التدريب؛ X_2 توافق الموارد المستخدمة؛ X_3 البرامج التدريبية؛ X_5 أداء المدربين.

من خلال نتائج اختبار الانحدار المتعدد يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

4- إختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين كل من التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛

توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى.

لاختبار العلاقة بين كل من التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى، سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط Pearson Correlation ، كما هو مبين في الجدول رقم (2-16).

الجدول رقم (2-16): يوضح العلاقات الارتباطية بين أداء العاملين بعد التدريب

		أداء العاملين
تحديد الاحتياجات التدريبية	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	56
توافق الموارد المستخدمة	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	00.0
	N	56
تقييم البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	56
تقويم البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	22.0
	N	56
تقييم أداء المدربين	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	56
تقييم التدريب	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	56

(**) الإرتباط دال عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) الذي يوضح مصفوفة الارتباطات Pearson لإيجاد العلاقة الارتباطية بين التدريب من جهة ومستوى أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.01)، حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية لكل من أبعاد التدريب مجتمعة وأداء العاملين بعد التدريب، حيث بلغ معامل الارتباط Pearson القيمة (0.802) عند مستوى دلالة (0.018)، وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.01)، وهذه العلاقة الارتباطية قوية. من خلال ما سبق وبعد تحديد مدى وجود علاقة ارتباط بين التدريب من جهة وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى، يتم قبول الفرضية التي تنص على: وجود علاقة ارتباطية بين كل من التدريب من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى.

5- إختبار الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء بعد التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية يجب إثبات ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار كولموجروف سميرونوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شاييرو (Shapiro-Wilk) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور أداء العاملين بعد التدريب

اختبار Shapiro-Wilk		اختبار Kolmogorov-Smirnov ^a			المحور	
مستوى دلالة Sig	درجة الحرية df	إحصاءة الاختبار المحسوبة Statistic	مستوى دلالة Sig	درجة الحرية df		إحصاءة الاختبار المحسوبة Statistic
.202	56	.851	.198	56	.224	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-17) يتضح أن مستوى الدلالة لاختبار شاييرو [0.202] وهي أكبر من [0.05]، ومستوى الدلالة لاختبار كولموجروف سميرونوف [0.198] وهي أيضاً أكبر من [0.05]، وهذا يعني أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

من أجل اختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في مستوى أداء العاملين بين الذكور والإناث يجب استخدام اختبار العينات المستقلة Independent Sample T-test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير (الجنس، العمر، المستوى، عدد سنوات الخبرة، المنصب، عدد مرات التدريب):

أ. الجنس:

الجدول رقم (2-18): اختبار "ت" (T-test) لمتغير الجنس

اختبار t للعينات المستقلة Independent Sample T-test			اختبار (Levene's)		أداء العاملين
درجة الحرية df	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	
54	493.	707.	035.	4.692	

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent Sample T-test يتضح من خلال الجدول رقم (2-18) أن اختبار Levene's عند مستوى دلالة (0.035) وهو أقل من القيمة المعنوية (0.05) إذا نختار اختبار الفروق بين متوسطين في حالة عدم تجانس التباين بقيمة (0.707) بمستوى دلالة (0.493) وهو أكبر من القيمة المعنوية (0.05) ومنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ب. متغير العمر:

الجدول رقم (2-19): اختبار "ت" (T-test) لمتغير العمر

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl		قيمة F	أداء العاملين
عدم وجود دلالة	.781	3	بين المجموعات	.362	
		52	داخل المجموعات		
		55	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول رقم (2-19) نجد أن نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ذو مستوى دلالة (0.781) وهي أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين، ومنه متغير العمر لا يؤثر على أداء العاملين بعد التدريب، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير العمر. ت. متغير المستوى:

الجدول رقم (2-20): اختبار "ت" (T-test) لمتغير المستوى

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl		قيمة F	
عدم وجود دلالة	.418	3	بين المجموعات	.961	أداء العاملين
		52	داخل المجموعات		
		55	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة لمتغير المستوى، يوضح الجدول رقم (2-20) بأن نتيجة تحليل التباين عند مستوى دلالة (0.418)، حيث تعد أكبر من القيمة المعنوية (0.05)، وهي تبين أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى ومستوى أداء العاملين، ويفسر ذلك أن متغير المستوى لا يؤثر على أداء العاملين، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى. ث. متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-21): اختبار "ت" (T-test) لمتغير عدد سنوات الخبرة

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl		قيمة F	
عدم وجود دلالة	.935	3	بين المجموعات	.141	أداء العاملين
		52	داخل المجموعات		
		55	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (21-2) تُثبت تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة أن مستوى دلالة [0.935]، وهو أكبر من القيمة المعنوية [0.05]، أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين، ويبين ذلك عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على أداء العاملين المبحوثين، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
ج. متغير المنصب:

الجدول رقم (22-2): اختبار "ت" (T-test) لمتغير المنصب

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl		قيمة F	
عدم وجود دلالة	.640	3	بين المجموعات	.451	أداء العاملين
		52	داخل المجموعات		
		55	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (22-2) تُثبت تحليل التباين لمتغير المنصب أن مستوى دلالة [0.640]، وهو أكبر من القيمة المعنوية [0.05]، أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المنصب ومستوى أداء العاملين، ويبين ذلك عدم وجود أثر لمتغير المنصب على مستوى أداء العاملين المبحوثين، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير المنصب.
ح. متغير عدد مرات التدريب:

الجدول رقم (23-2): اختبار "ت" (T-test) لمتغير عدد مرات التدريب

المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ddl		قيمة F	
عدم وجود دلالة	.800	3	بين المجموعات	.224	أداء العاملين
		52	داخل المجموعات		
		55	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-23) نثبت تحليل التباين لمتغير عدد مرات التدريب أن مستوى دلالة [0.800]، وهو أكبر من القيمة المعنوية [0.05]، أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير عدد مرات التدريب ومستوى أداء العاملين، ويبين ذلك عدم وجود أثر لمتغير عدد مرات التدريب على مستوى أداء العاملين، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى لمتغير عدد مرات التدريب. من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن مستوى معنوية كل المتغيرات الشخصية تجاوزت قيمتها [0.05]، وهذا يؤكد عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، عدد سنوات الخبرة، المنصب، عدد مرات التدريب) على إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين، وبالتالي تتحقق صحة الفرضية أي أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وباستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل وتقييم فعالية التدريب وقياس أثره على تحسين أداء العاملين، وتفسير النتائج المتوصل إليها، والتي سيتم عرضها من خلال العناصر التالية:

1 - بالنسبة لواقع ومستوى التدريب وأداء العاملين:

تمثلت هذه الدراسة في تقييم فعالية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومن خلال تحليل واقع ومستوى التدريب والأداء بالاعتماد على الاستبيان، وذلك من أجل تحليل وتفسير بعض النتائج، تم التوصل إلى ما يلي:

أ. التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر:

من خلال دراسة وتحليل واقع ومستوى التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المديرين) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، تبين وجود رضى بدرجة كبيرة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حول المستوى العام للتدريب، حيث كان مستوى التدريب في مجمله مرتفعاً ويساهم في تحسين أداء العاملين، بالرغم من وجود اختلاف وتباين في المستوى لكل بعد على حدى. ويرجع المستوى المرتفع للتدريب إلى:

- تحديد الاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة المستوى، ويعكس ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتحديد الأفراد المطلوب تدريبهم على حسب تخصص العمل المزاول من طرف كل الفرد، كما أن الوسائل

المستخدمة في التدريب تتلاءم مع نوعية التدريب، في حين لم يكن نوع التدريب المطلوب ومدته يتوافقان مع طبيعة البرامج التدريبية إلى حد كبير، كما أنه لا يمكن معرفة النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بسهولة، بينما كان يحدد للتدريب أهدافه بدقة وتصميم محتوى البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- **توافق الموارد المستخدمة** جاءت هي الأخرى بمستوى مرتفع ويعكس ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب مثل أجهزة العرض والانترنت والبرامج المعلوماتية، كما أن الطرق المعتمدة في عملية التدريب جيدة وسهلة الاستخدام من قبل العاملين، بالإضافة إلى أن المدربين يمتلكون المهارات الكافية للتنسيق بين الوسائل المستخدمة ومضمون البرامج التدريبية بدرجة كبيرة، حيث ساهمت الموارد المستخدمة في تسريع وتقليص وتيرة البرنامج التدريبي نظراً لأن الموارد المستخدمة تتوافق بشكل جيد مع طبيعة البرامج التدريبية المسطرة من طرف القائمين على التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- **البرامج التدريبية** كانت متوسطة المستوى، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم إلى حد كبير بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بشكل يومي بل يتم تقييم كل دورة تدريبية أو برنامج تدريبي عند نهايته، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة لا تستخدم عدة طرق ونماذج في عملية تقييم البرامج التدريبية، فبالرغم من ذلك البرامج التدريبية المسطرة تحقق أهدافها المرجوة منها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **تقويم البرامج التدريبية** في مؤسسة اتصالات الجزائر كانت مرتفعة المستوى إلى حد ما، حيث يتضح أن محتوى البرنامج التدريبي يستجيب لطموحات العاملين كما أنه يساهم في تحسين مستواهم، إضافة إلى ذلك تبين أنه لا يوجد اختلاف بين التدريب وبرنامجهم ومجال التخصص في الوظيفة التي يشغلها العامل المستفيد من التدريب، كما أنه يتم تدارك وتصحيح النقائص التي ظهرت بعد فترة التدريب استناداً لملاحظات كل من المتدربين والمدربين، ففي أغلب الأحيان يتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

- **أداء المدربين** كان مرتفع المستوى بنسبة كبيرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، فالمدربين كانوا يتمتعون بمهونة كبيرة في تقبل آراء وملاحظات العاملين أثناء فترة التدريب، كما أنهم كانوا في كل مرة يقومون بتوضيح أهداف ومحتوى البرامج التدريبية للعاملين وذلك قبل إنطلاقهم في التدريب، إضافة إلى ذلك فالمدربين كانوا يتمتعون بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش بين العاملين أثناء فترة التدريب، وذلك باستخدام الأساليب التدريبية المتنوعة، فكانوا يتمتعون أيضاً بمهارات عالية في توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية للمتدربين.

إن واقع ومستوى التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر، والذي كان في مجمله يحقق رضاءً عالٍ لدى العاملين، يعتبر مؤشراً يثبت النجاح الذي يحققه التدريب لدى العاملين فمن وجهة نظرهم، مؤسسة اتصالات الجزائر توفر كل الظروف الضرورية التي تساعدهم على الحصول على البرامج التدريبية في أحسن الظروف، وبذلك تكون لديه فعالية كبيرة في تحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.

ب. أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً، حيث يبين ذلك أن البرامج التدريبية زودت العاملين بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصهم، كما أن نسبة الأخطاء المهنية انخفضت لديهم بعد التدريب، وهذا ما أدى إلى زيادة ثقتهم بقدراتهم المهنية بشكل أكبر بعد التدريب، وأصبحوا يعملون بروح الفريق، وذلك بسبب تحسن علاقاتهم فيما بينهم داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب، حيث أن التدريب أدى إلى تطور مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، فالتدريب مكن العاملين من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة.

2- تحليل العلاقات الارتباطية والأثر:

بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تتلاءم وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تم من خلالها اختبار نموذج الدراسة، تبين هناك مجموعة من العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والتي سنتناولها وفق ترتيبها في فرضيات الدراسة كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة قوية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقوم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، حيث كان بعد (توافق الموارد المستخدمة؛ البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) هي الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ تقوم البرامج التدريبية) أي تأثير على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين التدريب من جهة ومستوى أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى، حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية لكل من أبعاد التدريب مجتمعة وأداء العاملين، وكان لكل بعد من أبعاد التدريب علاقة مباشرة كذلك بتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، عدد سنوات الخبرة، المنصب، عدد مرات التدريب).

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)، التي أجريت على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر، ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية) بورقلة، والتي كان الهدف الرئيسي منها هو التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة تقييم كفاءة البرامج التدريبية.

حيث أكدت نتائج التحليل المتوصل إليها، إلى أن المؤسسة محل الدراسة لها اهتمام كبير مجال في التدريب الخطوات التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في : تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد محتوى ومكان برنامج التدريب المناسب، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم كل من البرنامج التدريبي والعاملين المستفيدين منه.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن مدى فعالية البرامج التدريبية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة ورقلة، ومدى مساهمة هذه البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في ذات المؤسسة، حيث تم التطرق إلى الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث عُرضَ من خلالها المفاهيم المتعلقة بالتدريب وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى أنواعه، والبرامج التدريبية وكفاءتها، كما تم تدعيم الإطار النظري المفاهيمي بدراسة وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل مقارنتها بالدراسة الحالية، وإعتماداً على ما تم الكشف عنه من خلال تحليل الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، وبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية سنتطرق فيما يلي إلى عرض جملة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة، ومن ثم عرض لمقترحات الدراسة:

أ - نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض نموذج الدراسة على الاختبار، مما نتج عنه تأكيد أو رفض الفرضيات، حيث توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى:

الفرضية الأولى: تم قبول الفرضية لأن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لديهم أداء مرتفع بعد التدريب؛

الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية لأن التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة يمتاز بمستوى مرتفع وفعال عالية؛

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) على أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بدرجة قوية بين كل من التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) من جهة، وأداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى؛

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء بعد التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة.

ب - نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد اختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج، كان أهمها:
- واقع ومستوى التدريب وأداء العاملين: وجود رضى بدرجة كبيرة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حول المستوى العام للتدريب، حيث كان مستوى التدريب في مجمله مرتفعاً ويساهم في تحسين أداء العاملين، بالرغم من وجود اختلاف وتباين في المستوى لكل بعد على حدى؛
- أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر: وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة قوية للتدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ توافق الموارد المستخدمة في التدريب؛ البرامج التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، حيث كان بعد (توافق الموارد المستخدمة؛ البرامج التدريبية؛ أداء المدربين) هي الأبعاد الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، بينما لم يكن لباقي الأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية؛ تقويم البرامج التدريبية) أي تأثير على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين التدريب من جهة ومستوى أداء العاملين بعد التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من جهة أخرى، حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية لكل من أبعاد التدريب مجتمعة وأداء العاملين، وكان لكل بعد من أبعاد التدريب علاقة مباشرة كذلك بتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، عدد سنوات الخبرة، المنصب، عدد مرات التدريب).

توصيات الدراسة:

- من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين ظروف العمل وتمكين العاملين في المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:
- تطوير الهياكل القاعدية المخصصة لتدريب الموظفين بالمؤسسة بوسائل مادية و بشرية.
- الزيادة في المخصصات المالية المخصصة للتدريب و التي تشهد تذبذبا من سنة لأخرى.
- استمرارية تقييم كفاءة و فعالية البرامج التدريبية.
- العمل على ان يضمن المخطط السنوي للتدريب على عدد أكبر من المستفيدين من التدريب.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتسعى المنظمات جاهدة لرفع مستوى رأسمالها البشري من خلال الرفع من كفاءة البرامج التدريبية التي تؤدي إلى تحسين أدائه، وبما أن هذا المجال واسع ويشمل عدة جوانب، فيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة للبحث مستقبلاً، وتمثل في:

- أثر ضغوط العمل على فعالية البرامج التدريبية في المؤسسات الخدمية؛
- التدريب المهني والعوامل المؤثرة فيه دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في الجزائر؛
- تأثير التدريب على المسار المهني للعاملين؛
- دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في أداء للعاملين بعد التدريب في القطاع الخدمي؛
- فاعلية و كفاءة البرامج التدريبية في المنظمات غير الربحية؛
- فاعلية و كفاءة البرامج التدريبية في الشركات دولية النشاط؛
- اثر برامج التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة؛
- أثر التدريب وتحسين المستوى على الإبداع للعاملين؛



قائمة المراجع

✓ أولاً: الكتب

- 1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2012
- 2) نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2011
- 3) صلاح صالح معمار، " التدريب: الأسس والمبادئ "، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 5) نادر أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 6) بلال السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009
- 7) محمد الصيرفي، التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- 8) سعد الدين عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007
- 9) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006
- 10) مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق الطبعة الثالثة، 2005.
- 11) عقلة المبيضين، وجرادات، وأسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2001
- 12) السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001

✓ ثانيا: الرسائل الجامعية:

- 1) بوعمامة خامرة، "إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية في التعليم العالي- دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014
- 2) عمادة الجودة والتطوير دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل، 2013.
- 3) عويد العنزي، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 4) عفاف النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2011
- 5) أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة، 1431هـ - 2010م
- 6) نابتي سامي، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009
- 7) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 6، 2008،
- 8) لعربي عيسات، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007 م.
- 9) بوعريوة الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونالغاز"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007م.
- 10) وليد الشهري، فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.

- 11)عبد القادر، عبد القادر ، فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التنوير ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض, 2006م
- 12)أبو سلطان، يوسف, تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج, رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة, 2004م.

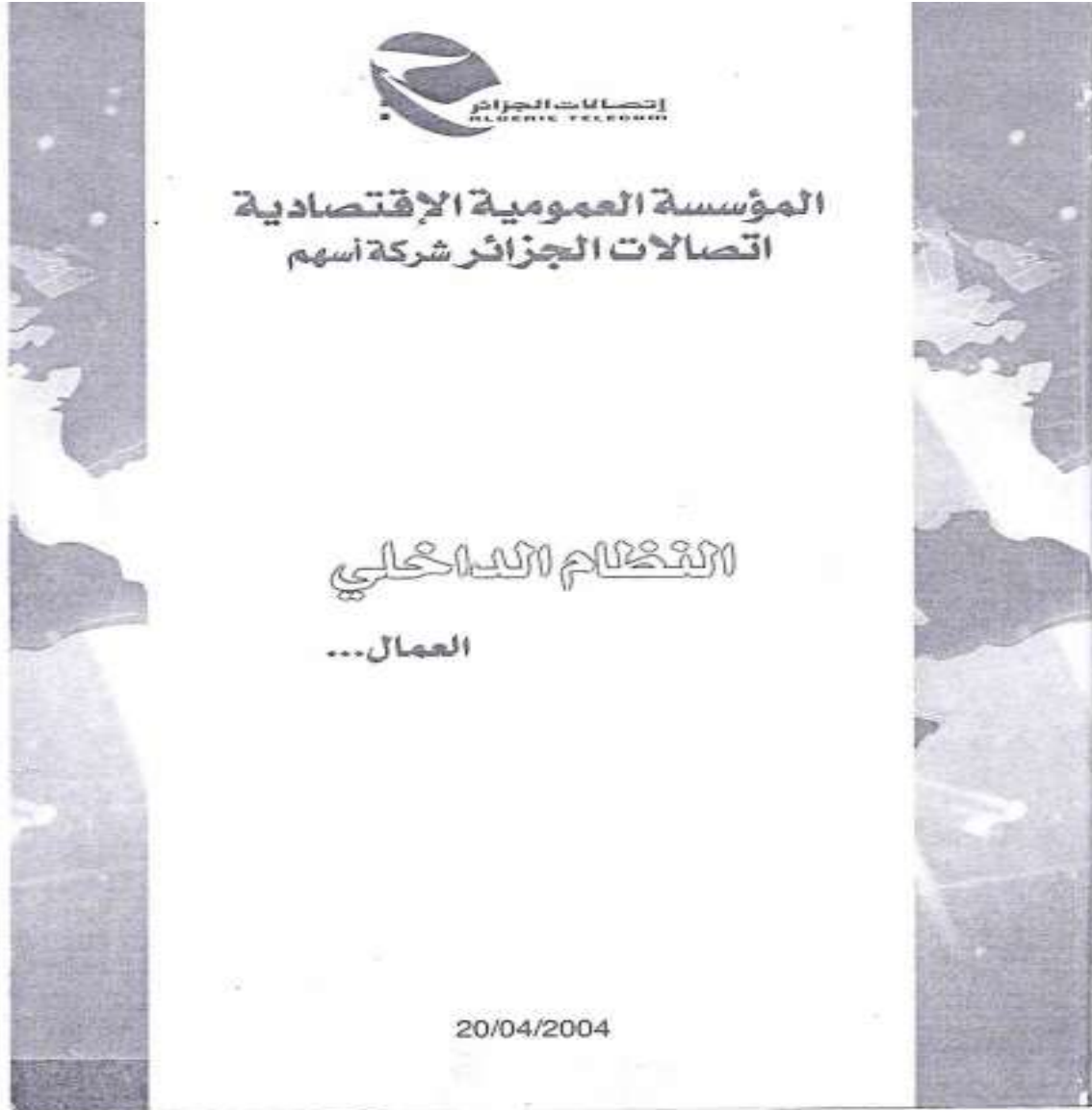
✓ ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ruusa Shiwayu, Evaluating the impact of training and development on employee's performance. A case study of Mpact Corrugated Pty (Ltd), Faculty Of Strategic Management, Walvis Bay, The International University Of Management, Namibia, 2014 : P 9.
- 1) Amir Elnaga, Amen Imran, The Effect of Training on Employee Performance, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.4, 2013, P 139.



الملاحق

الملحق رقم (01): المادة 39 الخاصة بالتكوين من النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر



القسم الخامس: من التكوين

المادة 39 :

- 1.39 يلزم العامل بمتابعة دروس، أطوار أو نشاطات تكوين أو تجديد المعارف، المنظمة من طرف المؤسسة قصد تحسين معارفه.
- إن كل رفض غير مسيب، لمتابعة تكوين منظم يهدف اكتساب تأهيل ضروري للتحكم في المنصب، تحسن المستوى أو تجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه طبقا لأحكام النظام الداخلي العالي.
- 2.39 يلزم العامل، إذا تم تعيينه / والذي تسمح مؤهلاته و كفاءاته بذلك، بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين و تحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة.

الملحق رقم (2) : استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان هو لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير كأحد متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان :

تقييم كفاءة البرامج التدريبية

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة خلال الفترة 2015-2019"

وهي دراسة تستهدف الوقوف على تقييم كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد تم اختيار عينة من العاملين الذين قاموا بالتدريب خلال فترة الدراسة، والذين ينتمون إلى مختلف المصالح في المؤسسة، ويسرنا أن نحيطكم علماً بأنه قد تم اختياركم ضمن هذه العينة ويأمل الباحثان منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبيان وإعادته إلينا مع العلم أن :

- ✓ أسئلة الاستبيان مكونة من صفحتين.
- ✓ يتحمل الباحثن مسؤولية الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون.
- ✓ مصداقية نتائج البحث تعتمد على دقة الأجوبة للأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.
- ✓ الإجابات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ختاماً نشكر لكم كريم الاستجابة والمشاركة مع خالص تحياتي وتقديري

الطالب / صحره مبارك و الضب ساعد

- dob.saad@algeriatelecom.dz
- mebareksahra68@gmail.com

القسم الأول: المعلومات العامة

أولاً: أرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لك:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل من الثانوي ليسانس مهندس ماجستير دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات م 10 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

5- نوع المنصب:

عامل إطار إطار سامي

6- عدد برامج التدريب التي التحقت بها:

مرة واحدة فقط من 2 إلى 5 مرات أكثر من 5 مرات

القسم الثاني: البيانات العلمية

فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بتقييم كفاءة البرامج التدريبية، الرجاء وضع علامة (X) واحدة أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	العلوبات	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول: تقييم فعالية التدريب				
أولاً: عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة				
01	يتم تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم على حسب تخصص العمل المزاو من طرف الفرد			
02	نوع التدريب المطلوب ومدته يتوافقان مع طبيعة البرامج التدريبية			
03	يمكن معرفة النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بسهولة			
04	يحدد للتدريب أهدافه بدقة وتصميم محتوى البرامج التدريبية			
05	الوسائل المستخدمة في التدريب تتلاءم مع نوعية التدريب			
ثانياً: توافق الموارد المستخدمة مع البرامج التدريبية أثناء عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة				
06	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب مثل أجهزة العرض والانترنت والبرامج المعلوماتية			
07	الطرق المستخدمة في التدريب جيدة وسهلة الاستخدام			
08	الموارد المستخدمة تتوافق بشكل جيد مع طبيعة البرامج التدريبية المسطرة			
09	تُساهم الموارد المستخدمة في تسريع وتقليص وتيرة البرنامج التدريبي			
10	يملك المدربين المهارات الكافية للتنسيق بين الوسائل المستخدمة ومضمون البرامج التدريبية			

ثالثا: تقييم البرامج التدريبية أثناء عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة			
11			تقوم ادارة المؤسسة بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بشكل يومي
12			يتم تقييم كل دورة تدريبية أو برنامج تدريبي عند نهايته
13			تقييم البرامج التدريبية يتم باستخدام عدة طرق ونماذج مختلفة
14			يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أسئلة مقدمة للمتدربين والمدربين
15			تحقق البرامج التدريبية التي تلقيتها أهدافها المرجوة منها
رابعا: تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة			
16			يتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي
17			توجد عدة طرق قياس علمية لقياس نتائج التدريب بعد الانتهاء من فترة التدريب
18			لا يوجد اختلاف بين التدريب وبرنامجهم ومجال التخصص في الوظيفة التي يشغلها المتدرب
19			محتوى البرنامج التدريبي يستجيب لظموحك ويساهم في تحسين مستواك
20			يتم تدارك وتصحيح النقائص التي ظهرت بعد فترة التدريب استنادا لملاحظات كل من المتدربين والمدربين
خامسا : تقييم أداء المدربين للبرامج التدريبية من طرف المتدربين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة			
21			يوضح لك المدربين أهداف ومحتوى البرامج التدريبية قبل مباشرتهم للعمل
22			يتمتع المدربين بمهارات عالية في توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية للمتدربين
23			يتمتع المدربين بالقدرة على استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة
24			يتمتع المدربين بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش لديك
25			يُبدى المدربين مرونة كافية في تقبل آرائك وملاحظاتك أثناء فترة التدريب
المحور الثاني : تقييم أثر التدريب على أداء و سلوكيات الأفراد			
26			تحسن تصوري وفهمي لمحيط العمل داخل المؤسسة بشكل أفضل
27			مكنني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة
28			تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب
29			مكنني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الآجال المحددة
30			انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب
31			زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب
32			تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.
33			زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	التخصص / الكلية
01	د/خالد رجم	أستاذ محاضر أ	نظام المعلومات ومراقبة التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة
02	أ.د/مناصرية رشيد	أستاذ	إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة
03	د/حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة
04	د/ عوني بوجمعة	أستاذ مؤقت	إدارة وتسيير المنظمات / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	د/ قواميد بوبكر	أستاذ مؤقت	إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم (04) : نموذج من المخطط السنوي للتدريب لمؤسسة اتصالات الجزائر

OFFRE DE FORMATION ALGERIE TELECOM

Domaine du stage	Thème du stage	Titre du stage	Type de stage	Durée
Audit	Audit spécifique	Audit des contrats	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit de la comptabilité	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit des cycles achat/ventes/stocks/paie/trésorerie	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit des projets	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit des SI	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit des RH	Stages Externes	2
Audit	Audit spécifique	Audit de l'organisation	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	S'initier à l'audit interne	Stages Externes	3
Audit	Audit Généralités	Conduire une mission d'audit interne : la méthodologie	Stages Externes	3
Audit	Audit Généralités	Maîtriser les outils et les techniques de l'audit interne	Stages Externes	3
Audit	Audit Généralités	Maîtriser les situations de communications orale de l'auditeur interne	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Réussir les écrits de la mission d'audit interne	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Exploiter les états financiers pour préparer une mission audit	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Désacraliser les systèmes d'information	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Détecter et prévenir les fraudes	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Audit interne - Prérequis Excel avancé	Stages Externes	2
Audit	Audit Généralités	Audit interne - Prérequis statistiques	Stages Externes	2
Commercial & Marketing	Communication de crise	Jouer avec le buzz et le marketing viral	Stages Externes	2
Commercial & Marketing	Droit commercial	Les Techniques de négociation et de rédaction des contrats	Stages Externes	5
Management	Développement personnel	SAV - Attitude et comportement à la relation commerciale	Stages Externes	2
Commercial & Marketing	Relation Client	Savoir gérer les situations de stress dans la relation client	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Relation Client	Anticiper, gérer les situations difficiles en relation client	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Relation Client	Savoir gérer les situations délicates au téléphone	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Communication commerciale	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Encadrer, animer et motiver son équipe de vendeurs	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Encadrer, animer et motiver une équipe de téléconseillers	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Évaluer ses commerciaux pour mieux les coacher	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Force de vente et Techniques de négociation	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Relation Client	Gestion de la relation client	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Relation Client	L'accueil téléphonique : l'image de sa société	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Répondre efficacement- Méth, tech, attitudes relationnelles	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Réussir les manifestations et les événements	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Relation Client	Techniques d'accueil	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Relation Client	Procédures et services des produits AT	Stages Internes	4
Commercial & Marketing	Relation Client	Maîtriser les techniques de négociation commerciale	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	La gestion des réclamations clients	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Efficacité commerciale	Télémarketing	Stages Externes	4
Commercial & Marketing	Gestion commerciale	Coaching sur les tâches et missions de Directeur d'ACTEL	Stages Internes	1
Commercial & Marketing	Gestion commerciale	Plan de prospection locale	Stages Externes	1
Commercial & Marketing	Pilotage performance	Gestion de stock d'une ACTEL	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Grand compte	Le comportement et les Qualités d'un négociateur Corporate	Stages Externes	3
Commercial & Marketing	Grand compte	La conduite de la négociation Corporate	Stages Externes	2

الملحق رقم (05): نموذج من قائمة الحضور بالنسبة للمتدربين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
DIRECTION OPERATIONNELLE D'OUARGLA
ECOLE REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS OUARGLA
Département Etudes et Programmes
Feuille de Présence
Algerie-telecom

Leur : session du : Au :

Cours : Signature :

Nom et Prénom	DIMANCHE		LUNDI		MARDI		MERCREDI		JEUDI	
	Matin	Soir	Matin	Soir	Matin	Soir	Matin	Soir	Matin	Soir

الملحق رقم (06) : بطاقة معلومات المتدرب

إتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

اتصالات الجزائر
المديرية العملية للاتصالات بورد بورد
المدرسة الجهوية للاتصالات بورد بورد

بطاقة معلومات

موضوع التكوين:

من: إلى:

رقم التسجيل:

السيد / السيدة / الأئمة : اللقب: الاسم:

الاسم واللقب بالفرنسية:

الحالة العائلية:

تاريخ ومكان الميلاد:

المديرية: المركز/المصلحة:

الوظيفة الحالية: الرتبة (Grace) :

عنوان الإقامة:

رقم الجوال: البريد الإلكتروني:


ورقلة في:

المعنى:

ALGERIE TELECOM EPE/SPA RC 02B 18083
Capital social : 61 275 180 000 DA
Siège Social : Route Nationale n°05, Cinq Maisons, Mohammadia-16200-Alger
NIF : 000 216 001 808 337
NIS : 000 216 290 656 936

www.algeriatelecom.dz
Email : contact@at.dz
Tél : +213 (021) 82 38 38

الملحق رقم (07) :: بطاقة تقييم المتدرب بعد نهاية التدريب

	Fiche d'évaluation à chaud	AT/PAF/DRHF/DF
		Version : 01
		Page 1 sur 2
Nom et prénom du participant : Numéro de Téléphone : Structure d'attache : E-mail : Intitulé de la formation : Période : du au Formateur : Lieu de formation :		
<i>Cochez la case qui correspond le mieux à votre opinion</i>		
Préparation de la formation en amont		
A) Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non هل كنتم على دراية بمحتوى و أهداف هذه التورة التكوينية قبل حضوركم؟		
B) Etiez-vous motivé (e) à l'idée de suivre cette formation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non هل كنتم ترغبون في المشاركة في هذه التورة؟ Si c'est non, pourquoi ?		
Animation de la formation		
C) Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ? على سلم تصاعدي من 1 إلى 5، كم تقيمون تحكم و إلمام المكون بالموضوع؟ (سيئة جدًا) Très mauvaise <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Très bonne (جيدة جدًا)		
D) La présentation et pédagogie de l'animateur étaient-elles ? كيف تقيمون طريقة تقديم المكون؟ <input type="checkbox"/> Très mauvaise <input type="checkbox"/> Mauvaise <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Très bonne		
E) L'interaction (débats, échanges et réponses données par le formateur) durant la formation était-elle ? كيف كان التفاعل (الحوارات و المناظرات) خلال التورة التكوينية؟ <input type="checkbox"/> Très mauvaise <input type="checkbox"/> Mauvaise <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Très bonne		
F) Suivriez-vous une autre formation avec le même formateur ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non هل توافقون على متابعة دورة تكوينية أخرى مع نفس المكون؟ Si c'est non pourquoi ? Quelle note générale attribuez-vous au formateur ?/20		
Contenu		
G) Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Non هل محتوى هذه التورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية؟ Y'avait-il un bon équilibre entre la partie théorique et la partie pratique? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si c'est non, expliquez?		
H) La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ? <input type="checkbox"/> Oui, beaucoup <input type="checkbox"/> Oui, un peu <input type="checkbox"/> Non هل سمحت لكم هذه التورة التكوينية بكتساب مهارات جديدة؟		
I) Estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Partiellement <input type="checkbox"/> Non هل سيكون باستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم؟ Si c'est non ou partiellement, pourquoi?		
J) Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects par l'animateur ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non هل كنتم ترغبون في التطرق إلى جوانب أخرى من الموضوع؟ Si c'est oui lesquels ?		



Fiche d'évaluation à chaud

AT/PAF/DRHF/DF

Version : 01

Page 2 sur 2

Supports pédagogiques

K) Comment trouvez-vous les supports utilisés en formation (documents, équipements, vidéos...)?
 ما هو رأيكم في التجهيزات و الوسائل البيداغوجية المستعملة خلال الدورة التكوينية؟
 Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

L) Comment trouvez-vous les supports et documentations remis ?
 ما رأيكم في الوثائق التي قُدمت إليكم؟
 Très mauvais Mauvais Moyens Bons Très bons

Organisation de la Formation

M) La composition du groupe de formation était-elle bien adaptée ? (taille du groupe, niveau des participants...)
 هل كان هناك تناسق في مجموعة المشاركين (مستوى المشاركين، عدد المشاركين... إلخ)
 Oui Non

Si c'est non, pourquoi ?.....

N) La durée de la formation était-elle ?
 كيف كانت مدة الدورة التكوينية؟
 Courte Adaptée Longue

Condition d'accueil

Lieu de formation :

O) Comment trouvez-vous les conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...):
 كيف وجدتم الظروف المادية التي جرت فيها الدورة التكوينية (التأتمن، الوسائل...):
 Très mauvaises Mauvaises Moyennes Bonnes Très bonnes

P) Le déjeuner était-il ? (الغطور)
 Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Lieu d'hébergement (مكان الإقامة):

Au niveau de : N° de chambre :

Q) Le Diner était-il ? (العشاء)
 Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

R) L'hébergement était-il ? (الإقامة)
 Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

Commentaire :

Suggestions:

اقتراحات:

.....

Signature du stagiaire

الملحق رقم (08) : مخرجات نظام SPSS

معامل ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha"

المحور الأول: تقييم التدريب

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	5

البعد الثاني: توافق الموارد المستخدمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	5

البعد الثالث: تقييم البرامج التدريبية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	5

البعد الرابع: تقويم البرامج التدريبية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	5

البعد الخامس: تقييم المدربين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	5

المحور الأول: جميع عبارات المحور الأول "تقييم التدريب"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	25

المحور الثاني: جميع عبارات المحور الثاني "تقييم أثر التدريب"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	8

جميع عبارات الإستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	33

توزيع عينة الدراسة

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	45	80.4	80.4	80.4
أنثى	11	19.6	19.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	3	5.4	5.4	5.4
من 30 إلى 40 سنة	20	35.7	35.7	41.1
من 40 إلى 50 سنة	25	44.6	44.6	85.7
سنة فأكثر 50	8	14.3	14.3	100.0
Total	56	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل من الثانوي	14	25.0	25.0	25.0
ليسانس	19	33.9	33.9	58.9
مهندس	9	16.1	16.1	75.0
ماستر	14	25.0	25.0	100.0
Total	56	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	3	5.4	5.4	5.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	16.1	16.1	21.4
من 10 إلى أقل من 20 سنة	31	55.4	55.4	76.8
20 سنة فأكثر	13	23.2	23.2	100.0
Total	56	100.0	100.0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل	9	16.1	16.1	16.1
إطار	38	67.9	67.9	83.9
إطار سامي	9	16.1	16.1	100.0
Total	56	100.0	100.0	

عدد مرات التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرة واحدة فقط	1	1.8	1.8	1.8
من 2 إلى 5 مرات	16	28.6	28.6	30.4
أكثر من 5 مرات	39	69.6	69.6	100.0
Total	56	100.0	100.0	

الإحصاءات الوصفية (تحليل عبارات الإستبيان)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتم تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم على حسب تخصص العمل المزاوم من طرف الفرد	56	2.66	.581
نوع التدريب المطلوب ومدته يتوافقان مع طبيعة البرامج التدريبية	56	2.30	.807
يمكن معرفة النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بسهولة	56	2.16	.804
يحدد للتدريب أهدافه بدقة وتصميم محتوى البرامج التدريبية	56	2.46	.687
الوسائل المستخدمة في التدريب تتلاءم مع نوعية التدريب	56	2.70	.570
تحديد الإحتياجات التدريبية	56	2.46	.488
يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريب مثل أجهزة العرض والانترنت والبرامج المعلوماتية	56	2.82	.508
الطرق المستخدمة في التدريب جيدة وسهلة الاستخدام	56	2.79	.494
الموارد المستخدمة تتوافق بشكل جيد مع طبيعة البرامج التدريبية المسطرة	56	2.52	.713
تساهم الموارد المستخدمة في تسريع وتقليص وتيرة البرنامج التدريبي	56	2.57	.628
يتمتلك المدرسين المهارات الكافية للتنسيق بين الوسائل المستخدمة ومضمون البرامج التدريبية	56	2.63	.620
توافق الموارد المستخدمة	56	2.66	.428
تقوم ادارة المؤسسة بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية بشكل يومي	56	2.04	.785
يتم تقييم كل دورة تدريبية أو برنامج تدريبي عند تحاشته	56	2.46	.713
تقييم البرامج التدريبية يتم باستخدام عدة طرق ونماذج مختلفة	56	2.11	.779
يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أسئلة مقدمة للمدرسين والمدرسين	55	2.35	.799
تحقق البرامج التدريبية التي تلقيتها أهدافها المرجوة منها	56	2.57	.684
تقييم البرامج التدريبية	56	2.31	.593
يتم تقويم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي	56	2.29	.803
توجد عدة طرق لقياس علمية لقياس نتائج التدريب بعد الانتهاء من فترة التدريب	56	2.23	.738
لا يوجد اختلاف بين التدريب وبرنامجهم ومجال التخصص في الوظيفة التي يشغلها المدرس	56	2.48	.687
محتوى البرنامج التدريبي يستجيب لظموحك ويساهم في تحسّن مستواك	56	2.57	.684
يتم تدارك وتصحيح النقائص التي ظهرت بعد فترة التدريب استنادا لملاحظات كل من المدرسين والمدرسين	56	2.43	.710
تقويم البرامج التدريبية	56	2.40	.497
يوضح لك المدرسين أهداف ومحتوى البرامج التدريبية قبل مباشرتهم للعمل	56	2.64	.616
يتمتع المدرسين بمهارات عالية في توصيل المعلومات بكفاءة وفعالية للمدرسين	56	2.52	.603
يتمتلك المدرسين القدرة على إستخدام الأساليب التدريبية المتنوعة	56	2.54	.538
يتمتع المدرسين بالقدرة على إثارة الحوار والنقاش لديك	56	2.59	.596
يؤدي المدرسين مرونة كافية في تقبل آرائك وملاحظاتك أثناء فترة التدريب	56	2.77	.467
تقييم أداء المدرسين	56	2.61	.410
تقييم التدريب	56	2.49	.395
تحسن تصوري وفهمي لمخطط العمل داخل المؤسسة بشكل أفضل	56	2.66	.581
مكنني التدريب من التحكم بشكل أفضل في أساليب العمل المكتسبة	56	2.59	.496
تطورت مهاراتي وقدراتي الوظيفية نتيجة التدريب	56	2.79	.414
مكنني التدريب من إنهاء المهام الموكلة إلي في الأجل المحددة	56	2.73	.447
انخفضت نسبة الأخطاء المهنية لدي بعد التدريب	56	2.93	.260
زادت ثقتي بقدراتي المهنية بشكل أكبر بعد التدريب	56	2.84	.371
تحسنت علاقتي مع مجموعة العمل داخل المؤسسة بشكل ملحوظ بعد التدريب.	56	2.82	.386
زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي	56	2.95	.227
تقييم أداء العاملين	56	2.60	.389
Valid N (listwise)	55		

إختبار علاقة إرتباط بين التدريب وأداء العاملين

Nonparametric Correlations

Correlations

		أداء العاملين
تحديد الإحتياجات التدريبية	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	56
توافق الموارد المستخدمة	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	56
تقييم البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	56
تقويم البرامج التدريبية	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.220
	N	56
تقييم أداء المدربين	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	56
تقييم التدريب	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تقييم أداء المدربين , تحديد الإحتياجات التدريبية ,تقويم البرامج التدريبية ,تقييم البرامج التدريبية ,توافق الموارد المستخدمة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,877 ^a	,770	,747	,195

a. Prédicteurs : (Constante), تقييم أداء المدربين, تحديد الإحتياجات التدريبية, تقييم البرامج التدريبية, توافق الموارد المستخدمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,393	5	1,279	33,464	,000 ^b
Résidu	1,910	50	,038		
Total	8,304	55			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), تقييم أداء المدربين, تحديد الإحتياجات التدريبية, تقييم البرامج التدريبية, توافق الموارد المستخدمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,462	,200		2,305	,025
تحديد الإحتياجات التدريبية	-,005	,079	-,006	-,065	,948
توافق الموارد المستخدمة	,463	,107	,510	4,335	,000
تقييم البرامج التدريبية	,209	,076	,318	2,751	,008
تقييم البرامج التدريبية	-,131	,077	-,167	-1,690	,097
تقييم أداء المدربين	,287	,085	,303	3,375	,001

a. Variable dépendante : أداء العاملين

إختبار التوزيع الطبيعي:

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الأداء بعد التدريب
Paramètres normaux ^{a,b}	N	56
	Moyenne	2,60
	Ecart type	,389
Différences les plus extrêmes	Absolue	,224
	Positif	,151
	Négatif	-,224
	Statistiques de test	,224
	Sig. asymptotique (bilatérale)	^c 198,

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
تقييم الأداء	,224	56	,198	,851	56	,202

a. Correction de signification de Lilliefors

إختبار T-test لمتغير العمر

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تقييم الأداء	ذكر	45	2,62	,343	,051
	أنثى	11	2,50	,548	,165

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
تقييم الأداء	Hypothèse de variances égales	4,692	,035	,934	54	,354	,122	,131	-,140	,385
	Hypothèse de variances inégales			,707	11,982	,493	,122	,173	-,254	,499

إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمتغير العمر

ANOVA

تقييم الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,170	3	,057	,362	,781
Intragroupes	8,134	52	,156		
Total	8,304	55			

إختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لمتغير المستوى

ANOVA

تقييم الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,436	3	,145	,961	,418
Intragroupes	7,867	52	,151		
Total	8,304	55			

إختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** سنوات الخبرة

ANOVA

تقييم الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,067	3	,022	,141	,935
Intragroupes	8,237	52	,158		
Total	8,304	55			

إختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لمتغير المنصب

ANOVA

تقييم الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,139	2	,069	,451	,640
Intragroupes	8,165	53	,154		
Total	8,304	55			

إختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لمتغير عدد مرات التدريب

ANOVA

تقييم الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,069	2	,035	,224	,800
Intragroupes	8,234	53	,155		
Total	8,304	55			



	الإهداء
	الإهداء
	شكر وعرفان
VI	ملخص
VIII-VII	الفهرس
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ.ث	مقدمة

الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب وشروط فعاليته
03	الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته
05	الفرع الثاني: أنواع التدريب وأهدافه
09	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وشروط فعاليته
09	الفرع الأول: مبادئ التدريب
10	الفرع الثاني: شروط فعالية التدريب
11	المطلب الثالث: مجالات التدريب وأساليبه و معيقاته
11	الفرع الأول: مجالات التدريب
12	الفرع الثاني: أساليب التدريب
13	الفرع الثالث: معيقات التدريب
15	خلاصة المبحث
16	المبحث الثاني: البرامج التدريبية
16	المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية وفعاليتها
17	المطلب الثاني: كفاءة البرامج التدريبية ومتطلباتها
19	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم البرامج التدريبية
22	خلاصة المبحث
23	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
28	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

31	تمهيد
32	المبحث الأول: عينة والأدوات الدراسة
32	المطلب الأول: عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
41	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
41	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الاستبيان
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
76	قائمة الملاحق
95	الفهرس