

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت

تخصص تسيير موارد بشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس مهني فرع علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية

الموضوع:

## تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست-

تحت إشراف الدكتور:

موساوي عمر

من إعداد:

ميساوي سعيدة

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2023/06/13 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. عثمان الهادي
مشرفا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. موساوي عمر
مناقشا	أستاذة بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. بوعلي ليندة

الموسم الجامعي 2023/2022





جامعة قاصدي مرباح ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمنت

تخصص تسيير موارد بشرية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس مهني فرع علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية

الموضوع:

## تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست-

تحت إشراف الدكتور:

موساوي عمر

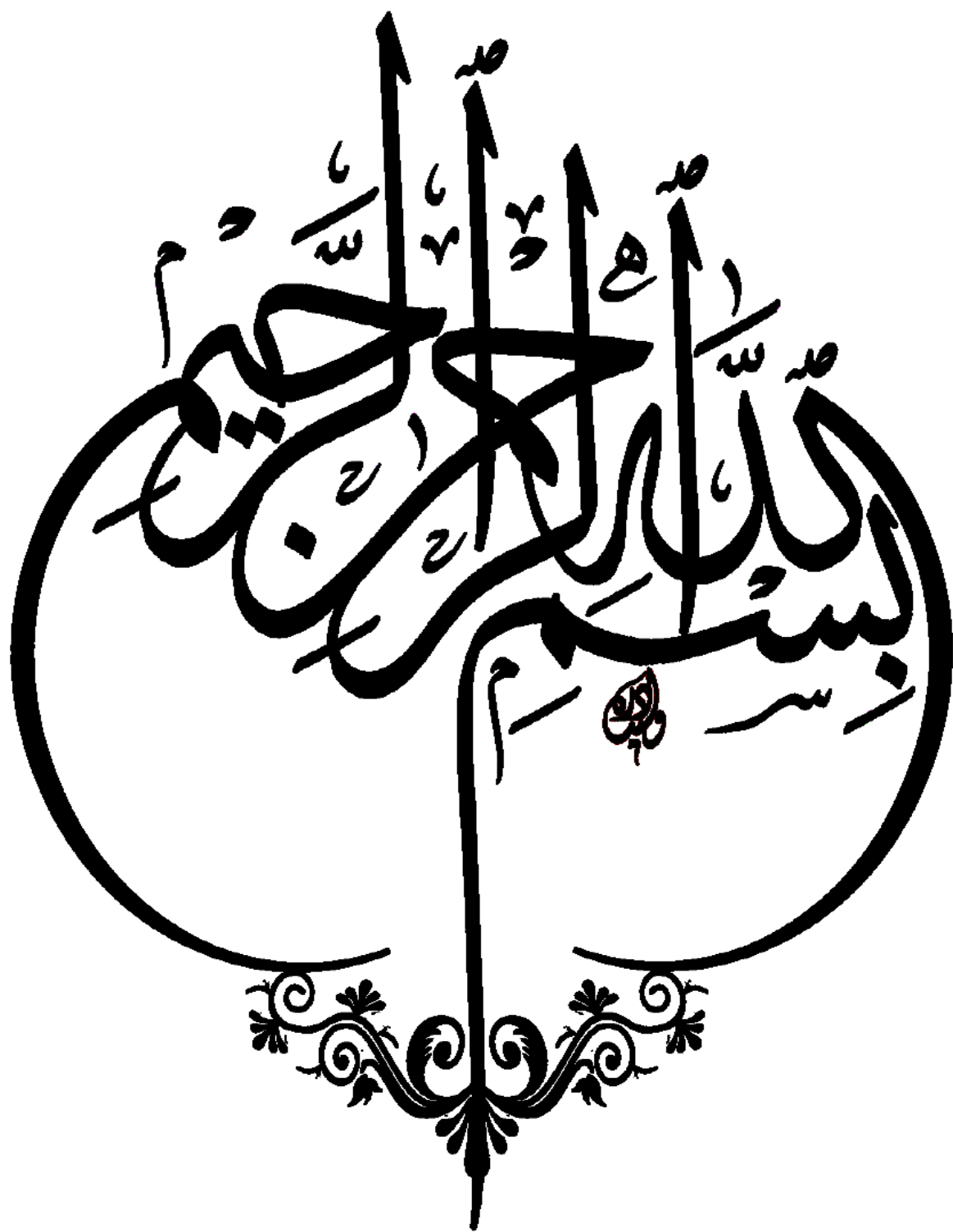
من إعداد:

ميساوي سعيدة

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2023/06/13 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. عثمان الهادي
مشرفا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. موساوي عمر
مناقشا	أستاذة بمعهد التكنولوجيا (جامعة ورقلة)	د. بوعلي ليندة

الموسم الجامعي 2023/2022



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من رآني بعين النجاح وآمن أن لأشيء خير النجاح يليق لابنته

أبي حفظه الله ورعاه

إلى قرة عيني وسر الوجود وطريقي إلى الجنة

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى عائلتي التي كانت لي سندا في حياتي

إلى رفقائي الذين جمعتم بيننا روح المحبة والصدقة

إلى جميع من نصوني وشجعوني وكان لي عوناً ومدني يد العون

ولو بكلمة طيبة ومحفزة

جزاكم الله كل خير



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين

بعد انجاز وإتمام هذا العمل لا يسعني إلا أن أحمده وأشكره فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا  
والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور "موساوي عمر" الذي تفضل بالإشراف علي  
في أولى مراحل الانجاز وعلى دعمه وتوجيهه فقد كان له الفضل بعد الله تعالى

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة  
هذا العمل

والشكر موجه إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بمساعدتي وتقديم يد العون من  
خلال تقديمهم للملاحظات ونصحتهم

كما أشكر عمال ومعاملات شركة-سونغاز- بتمنياس على استقبائهم ومساعدتهم وعلى  
رأسهم السيد حمدي محمد.

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء الغاز -مديرية التوزيع تمنراست- واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS22، والتمكن من الإجابة على إشكالية دراستنا وتأكيد صحة الفرضيات أو نفيها وكذا منهج دراسة الحالة، من أجل محاولة إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال بناء استبيان يحتوي على مجموعة محاور تركز على أهمية التدريب في إدارة المسار الوظيفي واختيار عينة عشوائية مكونة من 30 موظف في شركة سونلغاز، وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن شركة سونلغاز لديها مستوى متوسط في كل من التدريب وإدارة المسار الوظيفي كما أن للتدريب أثر إيجابي على إدارة المسار الوظيفي. الكلمات المفتاحية: التدريب، إدارة المسار الوظيفي، تأثير، شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست-.

### Summary:

This study aims to know the effect of training on career path management in the Electricity and Gas Distribution Company -Directorate of Distribution Tamanrasset- and we relied in this study on the descriptive analytical approach by analyzing the data obtained using a set of statistical methods by the spss22 program, and being able to answer the problem of our study and confirm The validity or denial of the hypotheses, as well as the case study approach, in order to try to drop the theoretical side on the applied one, by building a questionnaire that contains a set of axes focusing on the importance of training in career path management, and selecting a random sample consisting of 30 employees in the Sonelgaz company, and finally I reached a group of The results include that Sonelgaz has an average level in both training and career path management, and training has a positive impact on career path management.

Keywords: training, career path management, impact, Electricity and Gas Distribution Company-Directorate of Distribution Tamanrasset.-

# قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: أساسيات التدريب وإدارة المسار الوظيفي</b>
3	المطلب الأول: ماهية التدريب ومراحله
18	المطلب الثاني: ماهية إدارة المسار الوظيفي
27	المطلب الثالث: أهمية العلاقة بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي
30	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
30	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
32	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لتأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي</b> دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرست-	
37	تمهيد
38	<b>المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تمرست-</b>
38	المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز وتنظيمها
46	المطلب الثاني: واقع تدريب الموارد البشرية في الشركة وأنواعه
50	<b>المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة وعرض النتائج ومناقشتها</b>

## قائمة المحتويات

50	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
54	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وعرض النتائج ومناقشتها
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
84	قائمة المراجع
86	الملاحق
	الفهرس
	ملخص الدراسة نهائي

## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	أنواع تدريب الموارد البشرية	1_1
32	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	2_1
40	بطاقة فنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز	1_2
44	توزيع عدد عمال الشركة حسب الفئات المهنية	2_2
45	توزيع عدد عمال الشركة حسب الجنس	3_2
45	تطور عدد العمال خلال الفترة ما بين 2018_2023	4_2
47	عدد العمال المتدربين خلال الفترة 2018/2023	5_2
51	مقياس ليكارت الثلاثي	6_2
52	اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الثلاثي	7_2
54	معامل الثبات ألفا كرونباخ	8_2
54	نتائج إجابة أفراد العينة حسب الجنس	9_2
55	نتائج إجابة أفراد العينة حسب الفئات العمرية	10_2
56	نتائج إجابة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11_2
57	نتائج إجابة أفراد العينة حسب الفئات المهنية	12_2
58	نتائج إجابة أفراد العينة حسب الأقدمية	13_2
59	نتائج إجابة أفراد العينة حسب طريقة التوظيف	14_2
60	نتائج إجابة أفراد العينة حسب نوع التدريب	15_2
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية	16_2
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تصميم الاحتياجات التدريبية	17_2
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تنفيذ البرامج التدريبية	18_2
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تقييم البرامج التدريبية	19_2
65	المستوى العام لأبعاد متغير التدريب	20_2
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط إدارة المسار الوظيفي	21_2
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تنظيم إدارة المسار الوظيفي	22_2
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد توجيه إدارة المسار الوظيفي	23_2
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رقابة إدارة المسار الوظيفي	24_2
68	المستوى العام لأبعاد متغير إدارة المسار الوظيفي	25_2

قائمة الجداول

69	مصفوفة الارتباطات بيرسون (Pearson) لمتغيرات الدراسة	26_2
69	الصدق الذاتي للبعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية	27_2
70	الصدق الذاتي للبعد الثاني تصميم الاحتياجات التدريبية	28_2
70	الصدق الذاتي للبعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية	29_2
71	الصدق الذاتي للبعد الرابع تقييم البرامج التدريبية	30_2
71	الصدق الذاتي لبعد تخطيط إدارة المسار الوظيفي	31_2
72	الصدق الذاتي لبعد تنظيم إدارة المسار الوظيفي	32_2
72	الصدق الذاتي لبعد توجيه إدارة المسار الوظيفي	33_2
73	الصدق الذاتي لبعد رقابة إدارة المسار الوظيفي	34_2
73	اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)	35_2
74	الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقل والتابع	36_2
74	تباين خط الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة ANOVA	37_2
75	نتائج تحليل الانحدار للمتغيرين المستقل والتابع <sup>a</sup> Coefficients	38_2
76	اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لمتغيرات الدراسة	39_2
77	مستوى الدلالة حول المتغير التابع والبيانات الشخصية	40_2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	تحليل الاحتياجات التدريبية	1_1
12	مراحل العملية التدريبية	2_1
13	خطوات تصميم البرامج التدريبية	3_1
21	المسار التقليدي لإدارة المسار الوظيفي	4_1
21	المسار الشبكي لإدارة المسار الوظيفي	5_1
23	آليات إدارة المسار الوظيفي	6_1
25	مراحل إدارة المسار الوظيفي	7_1
44	توزيع عدد عمال الشركة حسب الفئات المهنية	1_2
45	توزيع عدد عمال الشركة حسب الجنس	2_2
46	تطور عدد العمال في الشركة خلال الفترة الممتدة ما بين 2023_2018	3_2
49	عدد العمال المتدربين خلال الفترة 2023/2018	4_2
54	توزيع عدد أفراد العينة حسب الجنس	5_2
55	توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات العمرية	6_2
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7_2
57	توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات المهنية	8_2
58	توزيع عدد أفراد العينة حسب الأقدمية	9_2
59	توزيع عدد أفراد العينة حسب التوظيف	10_2
60	توزيع عدد أفراد العينة حسب نوع التدريب	11_2
75	الرسم البياني لملائمة خط الانحدار	12_2
76	الرسم البياني لمعادلة معاملات خط الانحدار	13_2

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
I	الهيكل التنظيمي للشركة	01
II	إتفاقية التدريب	02
III	تعليمات إجراءات الترقية في الشركة	03
V	قائمة صدق المحكم للاستبيان	04
VI	الاستبيان المعتمد في الدراسة	05
VII	تحليل النتائج الخاصة بالبرنامج الإحصائي spss22	06

المقدمة

أ: توطئة للإشكالية:

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها عصرنا اليوم في جميع المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. . . ، وفي ظل الانفتاح على العالم الخارجي واشتداد المنافسة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يركز على ضرورة وجود رأس مال فكري وكذا أهمية الاهتمام بتنمية وتطوير المورد البشري، من أجل مواكبة التطورات المختلفة وتحقيق التنمية المطلوبة وإكساب الميزة التنافسية ، فرض على أغلب المنظمات السعي إلى مسايرة الأوضاع المتغيرة، وهذا عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية باعتبار هذا المورد من أهم أصول المنظمات، وكذا إدراكها أن الإستغلال الأمثل لهذا المورد الثمين ليس بالأمر السهل، وإنما عن طريق تطبيق عدة سياسات وإجراءات تساعده في تحقيق التنمية والكفاءة اللازمة للتأقلم مع المتغيرات، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وهناك مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب في تنمية المورد البشري أهمها التدريب، والذي أصبح يشكل عملية أساسية وبالغة الأهمية في المنظمات خاصة الكبيرة منها والساعية في طريق النمو لفرض وجودها وبقائها في السوق ومنافستها على غرارها العديد من المنظمات. ومن أهم اهتمامات العصر والإدارة الحديثة نجد المسار الوظيفي وأهمية إدارته على مستوى المنظمات من أجل تحقيق رغبات العاملين الوظيفية وطموحاتهم من أجل زيادة رضاهم الوظيفي وولائهم لمنظمتهم.

فإذا أولت هذه الأخيرة اهتمامها بتوفير برامج تدريبية لمواردها البشرية وإدارة مسارهم الوظيفي وتنميتهم سيساهم ذلك في تحقيق الكفاءة المطلوبة وزيادة الإنتاجية وتعظيم الربحية.

ب: إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق التطرق إليه فيما سبق نطرح الإشكالية التالية:  
ما مدى تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع  
تمنراست-؟.

وفي إطار معالجة الإشكالية الرئيسية نطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست-؟
- ما مستوى إدارة المسار الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية

التوزيع تمنراست؟



- هل يوجد أثر ايجابي للتدريب على إدارة المسار الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي والبيانات الشخصية للمبحوثين؟

#### ج: فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على إشكاليات الدراسة السابق ذكرها قمنا بطرح الفرضيات التالية:
- للمؤسسة مستوى متوسط حول تدريب مواردها البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرست.
- يوجد مستوى متوسط لإدارة المسار الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرست.
- يوجد أثر ايجابي للتدريب على إدارة المسار الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرست.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي والبيانات الشخصية للمبحوثين.

#### د: أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية وضرورة الاستثمار في المورد البشري
- تسليط الضوء على أهمية التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية
- مدى أهمية موضوع التدريب بسبب التطورات التي تواجهها المنظمات في ظل تحديات وآفاق العولمة

- زيادة متطلبات العصر حول الوظائف المستقبلية

#### هـ: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسة
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب ومدى تكريس جهودها لإنجاحه
- تسليط الضوء على مراحل وأساليب إدارة المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات
- إظهار النتائج التي يحققها التدريب في إدارة المسار الوظيفي للعاملين
- بيان مدى فعالية التدريب على إدارة المسارات الوظيفية للعاملين في الشركة.

و: أسباب اختيار الموضوع:

- تعددت الأسباب حول اختيار موضوع الدراسة ومن بين هذه الأسباب:

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بدراسة موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل عام.
- التعرف على واقع التدريب في مؤسساتنا اليوم.
- التعرف على آليات إدارة المسارات الوظيفية للعاملين في المؤسسات.
- التعرف على دور المنظمة في مراحل إدارة المسارات الوظيفية لعاملينا.
- أهمية إدارة المسار الوظيفي لتحقيق الرغبات والطموحات الوظيفية للعاملين.

الأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء على ضرورة الاستثمار في المورد البشري.
- الأهمية الكبرى التي يحققها التدريب في زيادة قدرات العاملين وتطويرها.
- نجاح المؤسسات اليوم يعتمد على مدى كفاءة الأفراد العاملين فيها.
- يعتبر التدريب من أهم السياسات التي تركز عليه المنظمات وتكرس جهودها وإنفاقاتها من أجل إنجاحه.
- معرفة مدى إتباع سياسات واضحة حول إدارة المسار الوظيفي.

ز: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع  
تمنراست-
- الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة ما بين 26 مارس 2023 إلى غاية 05 أبريل  
2023.

ح: منهج الدراسة:

لدراسة موضوعنا والمتمثل في تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة أما في الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة التي تمت في شركة توزيع الكهرباء والغاز من أجل محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتحليل من خلال الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22.

ط: هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة حسب طريقة (IMRAD) والتي قسمت كالتالي:

**الفصل الأول** سنتعرف على أساسيات في التدريب وإدارة المسار الوظيفي من خلال عرض مفاهيم مختلفة حول التدريب، أهميته، أهدافه، أنواعه ومراحل العملية التدريبية وكذا التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي بشكل عام وإدارة المسار الوظيفي بشكل خاص ، وعرض أهمية إدارة المسار الوظيفي، أنواعه، آلياته ومراحله، ثم سنتعرف على أهمية العلاقة بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي. أما المبحث الثاني سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة وتوضيح أهم الفروقات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وعرض كيفية الاستفادة منها.

**الفصل الثاني** سنتعرف على واقع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمناست- من خلال التعرف على نبذة تاريخية للشركة ، مهامها، أهدافها وتنظيمها، وفي المبحث الثاني سنتعرف على واقع التدريب في الشركة، وأخيرا عرض النتائج المتحصل عليها والتي تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS22.

## الفصل الأول

الإطار النظري لتأثير التدريب

على إدارة المسار الوظيفي

تمهيد:

يعد المورد البشري العمود الفقري والقلب النابض للمؤسسات أصبح من الواجب التركيز عليه باعتباره مقياس لمدى كفاءة ونجاعة المنظمات في تحقيق أهدافها ، ولتحقيق ذلك وجب التدريب من أهم الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات بما أن ومن جانب الاهتمام بهذا المورد الثمين وجب أيضا إدارة المسار الوظيفي للأفراد وتسيير حياتهم الوظيفية وتوفير الآليات اللازمة لتحقيق مسعاهم الوظيفي. وسيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تشابهت جزئيا أو كليا مع موضوع هذه الدراسة مع التعقيب عليها وعرض مجالات الاستفادة منها.

## المبحث الأول: أساسيات حول التدريب وإدارة المسار الوظيفي

### المطلب الأول: ماهية التدريب:

### الفرع الأول: التدريب ومبادئه:

#### أولاً: مفاهيم التدريب:

- التدريب " هو عملية تهدف لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء".<sup>1</sup>
- يعرف التدريب على أنه " عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق".<sup>2</sup>
- يعرف التدريب أيضا على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المتدربين، بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من الاستغلال الجيد لإمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبتأثير عالية".<sup>3</sup>
- التدريب هو "عملية تطوير مهارات، عادات، معارف، وقدرات الموظفين بغرض زيادة فعالية الموظفين في مناصبهم الحالية، بالإضافة إلى إعدادهم للمناصب المستقبلية".<sup>4</sup>
- "يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين".<sup>5</sup>

1- احمد الكردي مبادئ التدريب الفعال بمنظمات الأعمال ص40

2- بارك نعيمة تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصادية شمال إفريقيا العدد السابع ص274 .

3 رضا جنان روابح فريد دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية مجلة العلوم الاجتماعية العدد2 سبتمبر 2022 ص497

4 William G. Torpey sos political science and public administration .

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004 ص 319

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات والجهود المنظمة والمخططة التي تنظمها المؤسسات من أجل إكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة وتطويرها من أجل التمكن من أداء الأعمال الحالية أو المستقبلية، قصد تحقيق أهداف المنظمة بطرق أكثر كفاءة.

### ثانياً: مبادئ التدريب:

يخضع التدريب إلى عدة مبادئ عامة نتناولها كما يلي<sup>6</sup>:

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة؛
- المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق للاحتياجات التدريبية؛
- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية ومحددة بدقة بحيث يمكن تحقيقها
- الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، والمهارات)؛
- الاستمرارية: على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب وأساليب العمل وأدواته؛
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته الخاصة في مجال الوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات الحاصلة على هذه الأصعدة، مع ضرورة تكوين المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية؛
- مبدأ التدرج: أي أن التدريب يبدأ من معالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً<sup>7</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب:

#### أولاً: أهمية التدريب:

لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمؤسسة لما عملت المؤسسات على إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:<sup>8</sup>

<sup>6</sup> - رضا جنان، روابح فريد المرجع السابق ص 489 499

<sup>7</sup> - ياسين زروق ياسين، سحارة تي تقي الدين أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية مذكرة شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص: تسويق فندي وسياحي كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهبازي حماة لخصر - الوادي-

48 ص 2019/2018

- تحسين أداء العاملين؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية؛
- تقليل الحاجة إلى الإشراف؛
- تحسين خدمات المؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة؛
- تنمية المسار الوظيفي لمن لديه طموح؛<sup>9</sup>
- تنمية القدرات الذاتية وينمي الدافعية نحو الأداء ويقلل التوتر الناتج عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين؛
- يعزز الاستقرار التنظيمي مع انخفاض معدل دوران الموظفين والصراعات؛<sup>10</sup>
- يرفع من معنويات الموظفين؛
- يزيد المعرفة والوعي بالبيئة الكلية؛
- يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة؛
- يساعد في الحفاظ على قوة عاملة كفؤة وفعالة؛
- يطور الإبداع ومهارات حل المشكلات.

#### ثانياً: أهداف التدريب:

تتركز الأهداف الرئيسية للتدريب فيما يلي:<sup>11</sup>

- الزيادة في الإنتاج: الزيادة في الإنتاج وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

<sup>8</sup>- جعيج نبيلة، بوقرة رابح، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2013/10، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، جامعة المسيلة ص185

<sup>9</sup>- حفرة جهيدة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب -سكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2021/2020 ص8.

<sup>10</sup>-Divina M. Edralin, Notes on Business Education, Volume 7, No. 4 July - August 2004, page1.

<sup>11</sup>- شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، شارع سيدي الشيخ الجزائر الحراش 2011 ص 67 – 68 .



- الاقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، فتدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
- التقليل في دوران العمل: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم في خدمة المؤسسة.
- الرفع من معنويات العاملين: حيث 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 ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون الشعور بالكلل والملل.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- 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 تقلص معدل تكرار الحادث.
- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

### الفرع الثالث: أنواع التدريب:

أولاً: أنواع التدريب:

الجدول رقم ( 1\_1 ): أنواع التدريب

حسب مكان	حسب نوع الوظائف	حسب مرحلة التوظيف
داخل المؤسسة خارج المؤسسة	التدريب المهني الفني التدريب التخصصي التدريب الإداري	توجيه الموظف الجديد التدريب أثناء العمل بغرض تجديد المعارف بغرض الترقية والنقل التهيئة للمعاش

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من كتاب احمد ماهر مرجع سابق ص 323

✓ حسب مرحلة التوظيف:<sup>12</sup>

توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، كما تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

• التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل، و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

• التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر بتقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

• التدريب بغرض الترقية و النقل:

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن طريق المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف.

• التدريب للتهيئة للمعاش<sup>13</sup>

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على المعاش و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه إلى الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل،

✓ حسب نوع الوظائف:

<sup>12</sup> - أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر القاهرة، 1998، ص114

<sup>13</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 323\_326

• التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها.<sup>14</sup>

وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالباً على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.<sup>15</sup>

• التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات.

• التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلاً، وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة الحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية، وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.<sup>16</sup>

✓ التدريب حسب المكان:

• التدريب داخل الشركة: يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات، وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية المواضيع التدريبية، حيث أنه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما زادت تكاليفه. ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على

<sup>14</sup> - عصام حيدر، الإجازة في علوم الإدارة، كتاب التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020 ص14.

<sup>15</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق ص326.

<sup>16</sup> - عصام حيدر، نفس المرجع السابق، ص15.

التدريب في المنظمة ، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين ، كما قد توكل إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه<sup>17</sup>.

- التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تتقل لئى أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

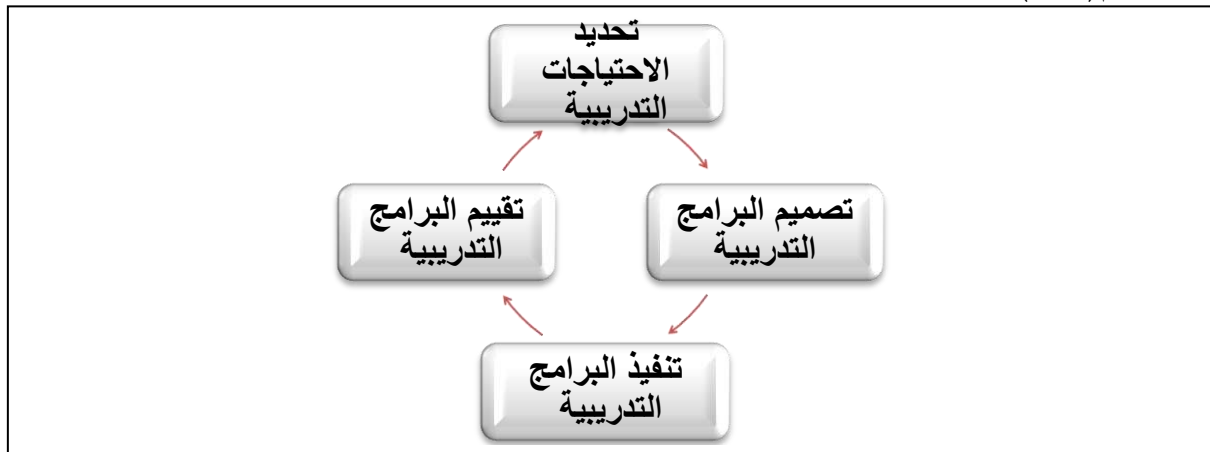
- شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>18</sup>

#### الفرع الرابع: مراحل العملية التدريبية:

للوصول إلى النتائج الفعالة في التدريب يجب مراعاة تنفيذ خطوات ومراحلها بدقة، عن طريق أربع مراحل تبدأ بداية بتحديد الاحتياجات، ثم التصميم، يتبعها التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم.

الشكل رقم(1\_1): مراحل العملية التدريبية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع.

<sup>17</sup> - فريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2005، ص39 و40.

<sup>18</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق ص 328.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

• تعريف الاحتياج التدريبي:<sup>19</sup>

الإحتياج لغة: الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن المبلغ المطلوب والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه.

الإحتياج التدريبي: هو مجموعة من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاج الأفراد إدراكها أو تمتيتها أو اكتسابها، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية أو تعديل أو تطوير سلوك معين.

ويقول احمد ماهر أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء فمن المهم أن يتم التعرف على الاعتبارات التالية:<sup>20</sup>

- الأداء المطلوب أو المستهدف
- الأداء الفعلي
- الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز.

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

• تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي من ناحية التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المقام الأول على الدقة في تحديد الاحتياجات، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد تطبيقاً مهماً لمبدأ من مبادئ علم النفس، وهو أن سلوك الإنسان يهدف إلى إشباع حاجات معينة، كما أن تحديد الاحتياجات يجنبنا الكثير من المشاكل مثل تصميم برامج بناء على احتياجات مصورة أو أخرى ناقصة لا تمثل كلياً أو جزئياً واقع المتدربين وعدم مطابقته لحاجتهم وبيئتهم طبيعتهم وعدم مواكبة هذه البرامج المتصورة لروح العصر الذي نعيشه.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> - نعيمة ابو حسنة، تقدير الاحتياجات التدريبية 2021/2/8

<https://portal.arid.my/18117/Posts/Details/34ba236c-34e6-4a77-ad10-c2468851f5a4?t>

<sup>20</sup> - احمد ماهر، مرجع سابق، ص

<sup>21</sup> - ياسر محمد عبد الرحيم زهران، الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا، المجلد(38) العدد الثاني فبراير 2022 ص164

إذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة، وعندها يصبح التدريب نشاطا شكليا غير استثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال<sup>22</sup>.

• تحليل الاحتياجات التدريبية:

تتضمن عملية تحليل الاحتياجات عادة إجراء تحليل تنظيمي وتحليل الأفراد وكذلك تحليل المهام<sup>23</sup>:  
- التحليل على مستوى المنظمة:

يتم التحليل وفقا لمؤشرات عامة عن حالة المنظمة مثل النجاح الربحية الفاعلية النمو تحديث المعارف وغيرها من المؤشرات التي تعكس حالة المنظمة ويكون التحليل شاملا لحالة المنظمة ككل حيث يتم تحديد وحصر كم ونوع المشاكل التي تعاني منها تلك المنظمة وما هي البرامج التدريبية المطلوبة لمعالجة هذه المشكلة.

- تحليل الأعمال أو الوظائف:

من خلال تحليل الأعمال أو الوظائف يمكن تحديد معايير العمل مع تحديد الحد المطلوب من المهارات والقدرات لشغل تلك الوظيفة أو أداء ذلك العمل ، وهنا سيتم تحديد نوع الأعمال أو الوظائف التي تمثل محور الخلل في أداء المنظمة ومن ثم تحديد أسباب ذلك الخلل ، فقد يكون سبب الكفاءة في أداء العمل هو مهارات العاملين أو المدراء في قسم معين، وأن السبب هو نقص الأجهزة المطلوبة لفحص منتج معين ومن هنا نجد تحديد الاحتياجات التدريبية سيتم في ضوء المهارات والمعرفة المطلوبة.

- تحليل الأفراد:

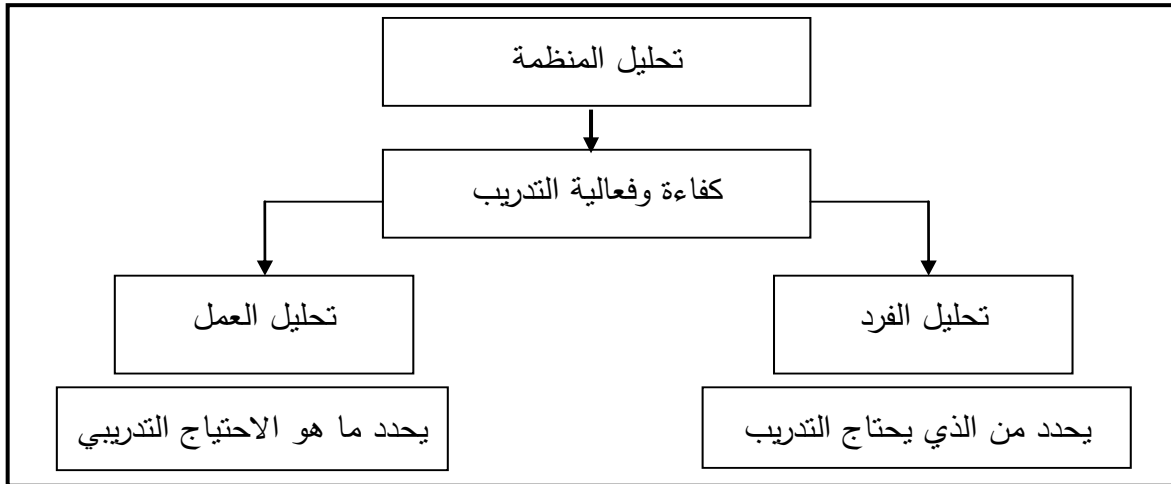
تنصب عملية التحليل هنا على العاملين حيث تقوم الإدارة بدراسة قدرات الفرد وتحديد المهارات المطلوبة لأداء وظيفته، ومن ثم تحديد المهارات والمعارف التي يمكن أن سيتقبلها والتي تعتبر ضرورية له في مجال عمله، وذلك بالإسناد إلى نتائج تحليل الأعمال والوظائف وعند ذلك سيتم تحديد نوع البرنامج التدريبي المطلوب مع مراعاة الاختلافات بين الأفراد المتدربين بحسب اختلاف الوظائف التي يشغلونها ونوع المهارات أو المعرفة المطلوبة في تلك الوظيفة.

<sup>22</sup> عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس

تحديدها في المنظمات، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ص845

<sup>23</sup> - احمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها إطار نظري،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4 العدد8 السنة 2012 ص24 .

الشكل رقم (2\_1): تحليل الاحتياجات التدريبية



المصدر: ليلي محمد، وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ص23.

### ثانياً: تصميم البرامج التدريبية:

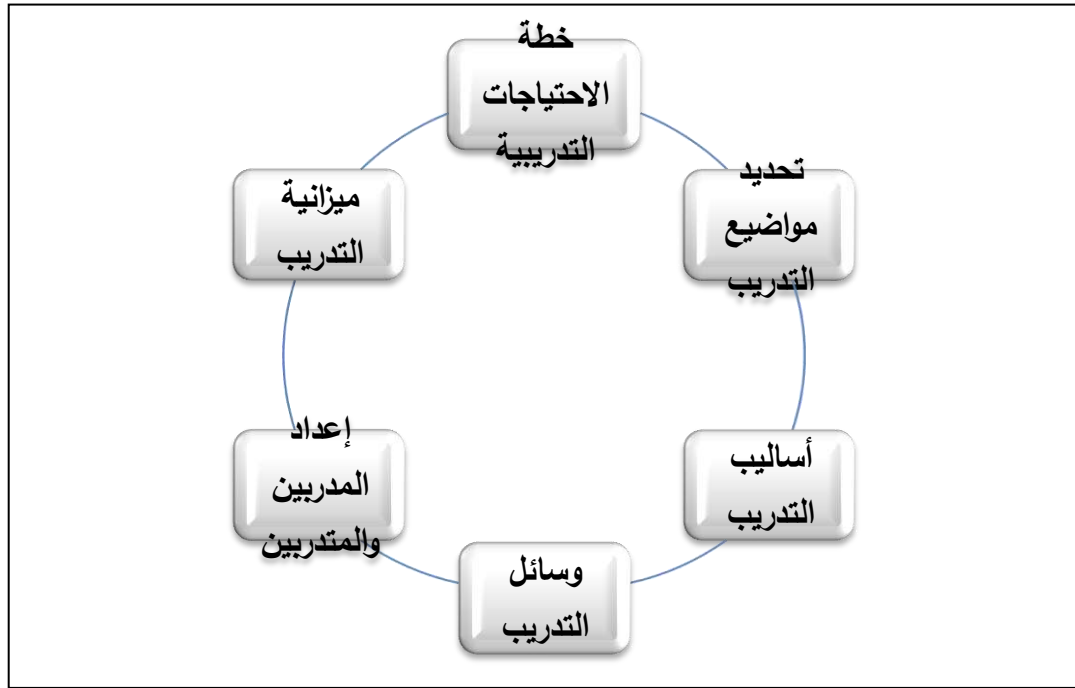
#### • تعريف تصميم البرامج التدريبية:

تصميم البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من أفراد المنظمة ، ولابد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال على الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافه، وتحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها وتحديد موضوعاته ، كما يتوجب تحديد أسلوب التدريب الأكثر موائمة، واختيار المدربين والمتدربين، وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لابد من فحص المصادقية (Validation) من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه على عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة.<sup>24</sup>

#### • خطوات تصميم البرامج التدريبية:

<sup>24</sup> - حدة سعيد، العربي عطية، خالد رجم، أثر إستراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 02 بجامعة ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية المجلد08، العدد02 2021 ص135.

الشكل رقم (3\_1): خطوات تصميم البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

#### ❖ تحديد الخطة لمحتويات التدريب:<sup>25</sup>

تمثل خطة محتويات برنامج التدريب خطوة هامة في آلية تصميم أي برنامج تدريبي، وهي يجب أن تكون خطة مدروسة ومنظمة بشكل يحقق الأهداف التدريبية، وأن تكون شاملة على كل ما يجب أن يحتوي عليه برنامج تدريبي جيد، كما أنها يجب أن تصمم بطريقة تحقق الأهداف من البرنامج التدريبي. وتشمل خطة التدريب على كل من الأهداف الرئيسية لبرنامج التدريب، وكل العناوين الأساسية لكل الدروس المتضمنة في البرنامج التدريبي، والمحتوى الأساسي لكل حصة، كما يجب أن تتضمن وبشكل واضح ومسبب أسماء المدربين، القائمين على كل عمليات التدريب والتعليم في أي برنامج تدريبي.

#### ❖ مواضيع التدريب:

تعني الموضوعات في آلية تصميم البرنامج التدريبي، تلك المحتويات التي يجب أن تترتب في هيئة دروس وحلقات تدريبية وعلمية منظمة، ويتم وضعها في جدول زمني بشكل متتابع وواقعي وسهل التطبيق، والتي يجب أن يقوم المدربين بتدريسها للمتدربين وكذلك تدريبهم عليها بكل الطرق الممكنة، حتى يمكن أن يحقق أي برنامج تدريبي أهدافه التعليمية والتدريبية بشكل متكامل، ويمكن بنهايته أن يحصل الطلاب أو المتدربين على العلوم والتطبيقات التي يريدون إتقانها.

#### ❖ أساليب التدريب: للتدريب عدة أساليب نذكر منها:

<sup>25</sup><https://www.alwefaak.com/blog.php?page=1&title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D>



- أسلوب المحاضرات: تعد أسلوب مثالي لنقل الأفكار وزيادة المعلومات في وقت سريع ومختصر مع إعطاء صورة شاملة ومعلومات موثوق بها بشكل منطقي، يعيها أنها لا تسمح بتبادل المعلومات والنقاش وقد تبعث الملل في نفوس المتدربين وعدم الاهتمام بما يقول المتدرب لأنها تكتفي عادة بالمعلومات النظرية دون تطبيق عملي.<sup>26</sup>
- أسلوب تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يتفاعلون في هذا الموقف ، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.<sup>27</sup>
- أسلوب العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة ويسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ، ليتمكن تحريرهم من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب.<sup>28</sup>
- أسلوب المباريات الإدارية: يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل واحدة إدارة منظمة ما، ويتم إعطاء كل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقا عن ظروف العمل ثم يطلب من الدارسين القيام بأدوار معينة في المباراة وعلى مدى زمني معين، ثم اتخاذ القرارات وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا من قبل هيئة التدريب مع عدم إطلاع المتدربين على هذا الأسلوب، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وتعلن النتائج في النهاية حسب مجموعة النقاط التي تحصلت عليها كل مجموعة، وبلي ذلك التقييم العام للقرارات وترشح الأخطاء التي وقعت فيها كل مجموعة لتفاديها مستقبلا.<sup>29</sup>

#### ❖ وسائل التدريب المساعدة:

شهدت تقنيات التدريب تطورا ونموا كبيرا خلال السنوات الأخيرة ، وتحقق هذه الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>26</sup>- نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، ص135.

<sup>27</sup>- لیلی بوحديد، الهام بحياوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة العدد(31) 2012 ص 260.

<sup>28</sup>- مفلح العيد، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2021/2020 ص17.

<sup>29</sup>- مالك محمد، إستراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13 ص408.

وهي الوسائل التي سيتم من خلالها عرض المادة التدريبية ، وتجرى من خلالها عملية التدريب لإكساب المهارة المطلوبة وهي:<sup>30</sup>

- الأوراق الموزعة؛
- البروجيكتور ( جهاز عرض الشفافات)؛
- اللوحات الورقية؛
- السبورة البيضاء؛
- الشرائح المصورة؛
- مقاطع الأفلام؛
- أشرطة ومقاطع الصوت؛
- الكمبيوتر .

#### ❖ اختيار المدربين والمتدربين

أ: اختيار المدربين: وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب الذي يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين هما:

- تحديد الفعالية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة؛
- التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب.

ب: اختيار المتدربين: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة، إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين، بعيدا عن الشكلية أو الإختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية.<sup>31</sup>

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

<sup>30</sup> - محمد شمس حسن، مدرس بقسم الإدارة العامة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، برنامج تدريب المدربين.  
<sup>31</sup> - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف 2006/2005، ص93.

### ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية: 32

وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة تصميم محتوى البرنامج التدريبي من الموضوعات، وتحديد الجرعة المناسبة من كل موضوع لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتلبية الاحتياجات التدريبية للمشاركين. كما أنه أثناء تنفيذ التدريب يجب مراعاة الآتي:<sup>33</sup>

- استقبال المشاركين والمدربين؛
- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته ومناقشته؛
- تعريف المشاركين بالمدربين؛
- متابعة دوام المشاركين؛
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية ان وجدت؛
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية؛
- توزيع استمارات التقويم اليومي والذاتي؛
- إعداد الشهادات بأسماء المشاركين وتوزيعها في اليوم الأخير للبرنامج.

### رابعاً: تقييم البرامج التدريبية:

- تعريف تقييم البرامج التدريبية:
- ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها "عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف لديها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين".<sup>34</sup>
- ومنه فان مرحلة تقييم التدريب تسعى إلى التأكد من تحقيق الأهداف كما يجب، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والقوة في البرنامج وتقديم تغذية راجعة تساهم في تحسين عمليات التدريب في المستقبل.
- مجالات تقييم التدريب:

تشمل عملية تقييم البرامج التدريبية المجالات التالية:<sup>35</sup>

<sup>32</sup>- صلاح صالح معمار، دار دبيونو للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، التدريب (الأسس والمبادئ).  
<sup>33</sup>- سناء مدني، الحاج يحيى، دور تدريب المورد البشري في جودة أداء العاملين، مذكرة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018 ص30.  
<sup>34</sup>- منصر بثنينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020/2019 ص18.  
<sup>35</sup>- ولاء القضيبات، مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية ، أبريل 21, 2022.

- **تقييم البرنامج التدريبي** : هدفه هو التحقق من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى ملاءمته لتحقيق الاحتياجات التدريبية التي أنشئ من أجلها.
- **تقييم المتدربين**: هدف هذه العملية التأكد من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي من خلال التقييم الدائم لسلوك و أداء المتدرب خلال وبعد التدريب والذي يمنح مؤشر لمدى نجاح البرنامج في الوصول إلى الهدف الذي صمم من أجله .
- **تقييم المدربين**: هدف هذه العملية التحقق من امتلاكهم للمهارات والقدرات التدريبية التي يحتاجون لها للقيام بدورهم في عملية التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية، حيث أن أي تدني في الإمكانيات أو عدم توفر الكفايات ينعكس أثره على فعالية وكفاءة التدريب، لذلك يعتبر التجهيز الجيد للمدربين ومنحهم مجموعة من الإمكانيات والمهارات والكفاية التخصصية والخبرة التطبيقية أو العلمية في مجال التدريب تعتبر الأساس في تحقيق العملية التدريبية، إذ لا فائدة من برنامج تدريبي يعد بناءً على معايير علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير جيدين .
- **مراحل تقييم البرامج التدريبية:**
- **التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي:**<sup>36</sup>
- تهدف هذه المرحلة إلى تقييم البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي :
  - التأكد من الاستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي؛
  - التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب والمادة التدريبية والعدد الكافي من المتدربين؛
  - استطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التدريبي وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات والاتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم للبرنامج التدريبي والأهداف التي يسعون لتحقيقها، احتياجاتهم واقتراحاتهم؛
  - **التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:** ويتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي:
    - متابعة مدى ملاءمة تصميم البرنامج لأهدافه الرئيسي؛
    - تقييم مدى ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التدريبي؛
    - متابعة مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المتدربين؛

<sup>36</sup> - أريج أحمد حمود الشعلان، سمية محد ماجد الدوسري تقييم البرامج التدريبية(القياس والأثر) المجلد 38 العدد العاشر، أكتوبر 2022م ص 241 .

- تقييم الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي؛
  - تقييم مدى تطبيق المدرب والتزامه بمبادئ وأخلاقيات التدريب.
  - التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:
- يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج من عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على: <sup>37</sup>

- رد فعل المتدربين؛
  - المعارف التي أكتسبها المتدربين؛
  - مدى التغيير في سلوك المتدربين؛
  - نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- تشمل عملية تقييم التدريب ثلاث مجالات أساسية وهي: تقييم المتدربين ومدى استفادتهم وتحصيلهم للمعارف، تقييم المدربين ومدى كفاءتهم وقدرتهم على إيصال المعلومات والأهداف المرجوة من التدريب، وأخيرا تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لتحقيق الإحتياجات والأهداف المخططة. وتتبع ثلاث مراحل أيضا وهي التقييم قبل البدء بتنفيذ البرامج وتقييم أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء من التدريب.

#### المطلب الثاني: ماهية إدارة المسار الوظيفي:

إن الاهتمام بإدارة المسار الوظيفي والسعي لتحقيق المسعى الأفراد، يرفع من معنويات الموظفين ويطورهم ويحفزهم للإرتقاء الوظيفي ويزيد من ولائهم لمنظمتهم.

#### الفرع الأول: مفاهيم المسار الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المسار الوظيفي، لابد من التعرف على المفاهيم التالية:

#### • أولا: تعريف المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، وأما أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي . فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة

<sup>37</sup>- أريج أحمد، حمود الشعلان، سمية محد ماجد الدوسري، المرجع السابق ص242

ومتنوعة رأسياً وأفقياً ، وهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر .<sup>38</sup>

المسار الوظيفي هو عملية تستمر مدى الحياة ، تتكون من سلسلة من الأنشطة والمواقف أو السلوكيات ذات الصلة التي تحدث في حياة الشخص العملية وأنه نمط من الخبرات المتعلقة بالعمل مثل المناصب الوظيفية، الواجبات أو الأنشطة الوظيفية والقرارات المتعلقة بالعمل.<sup>39</sup>

وانطلاقاً مما سبق يمكن استنتاج أن المسار الوظيفي هو مجموع الوظائف المتسلسلة التي يسلكها الموظف عبر الهيكل التنظيمي وذلك إما عمودياً أو أفقياً وإما معاً والتي تستمر طوال مسيرتهم الوظيفية والتي تكسبهم مجموعة من الخبرات.

#### • ثانياً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تخطيط المسار الوظيفي فهو: " ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة.<sup>40</sup> ومنه فإن تخطيط المسار الوظيفي هي العملية التي يقوم بها الفرد من أجل التخطيط لمسيرته الوظيفية.

#### • ثالثاً: تطوير المسار الوظيفي:

هي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، أي أن هناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي وهما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار).<sup>41</sup>

#### • رابعاً: تعريف إدارة المسار الوظيفي:

يوجد عدة تعريفات لإدارة المسار الوظيفي نذكر منها ما يلي:  
هو تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم في المصادر السليمة وجذبهم، إلى الالتحاق بالوظيفة واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار

<sup>38</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق ص 373.  
<sup>39</sup> - Bola Adekola, Ph.D Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.2 | May-2011 , career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees, page100

<sup>40</sup> - بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير 2016/2015، ص 35 .  
<sup>41</sup> - عبد الهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/20216 ص3.

السليم ممكنا ، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن العاملين الغير مناسبين<sup>42</sup> .

تعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر البشري، حيث تعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تخطط وترسم تطور الأفراد داخل المنظمة وفقا للاحتياجات والأهداف التنظيمية وإمكانيات أداء الأفراد وتفضيلاتهم<sup>43</sup>.

إدارة المسار الوظيفي هي عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ومراقبة الفرد عن طريق الخطط والاستراتيجيات الوظيفية التي يضطلع بها الفرد بمفرده أو بالتنسيق مع النظام الوظيفي للمنظمة<sup>44</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي هو مجموعة من العوامل التنظيمية التي تقوم بها المؤسسات في جميع مراحل الحياة الوظيفية للعاملين، من بداية مساهم الوظيفي مرورا بمتابعتهم وتطوير مساهم من نقل وترقيات إلى غاية إنتهاء حياتهم الوظيفية.

#### الفرع الثاني: أنواع، أهمية إدارة المسار الوظيفي:

أولاً: أنواع إدارة المسار الوظيفي:

يسعى الفرد طوال حياته الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من النشاطات المختلفة لاكتشاف مهاراته وتطويرها، وتعمل إدارة المنظمة على مساعدته في تحقيق ذلك عن طريق أنواع مختلفة وهي:

- المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقيّة، على أن تكون الوظيفة التي ترقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة هذا النوع يبرز الوظائف الممكن تقليدها ويجنب مكوث الموظف طويلا في آخر وظيفة قبل التقاعد إلا انه ضيق ومحدود<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> احمد ماهر، مرجع سابق ص 376

<sup>43</sup> - حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB، مذكرة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/1015 ص28.

<sup>44</sup> - Bola Adekola, Ph.D Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2 | May-2011 career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees page102.

<sup>45</sup> - بورقية قويدر، سماويل عيسى، العيداني إلياس، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، ص 16.

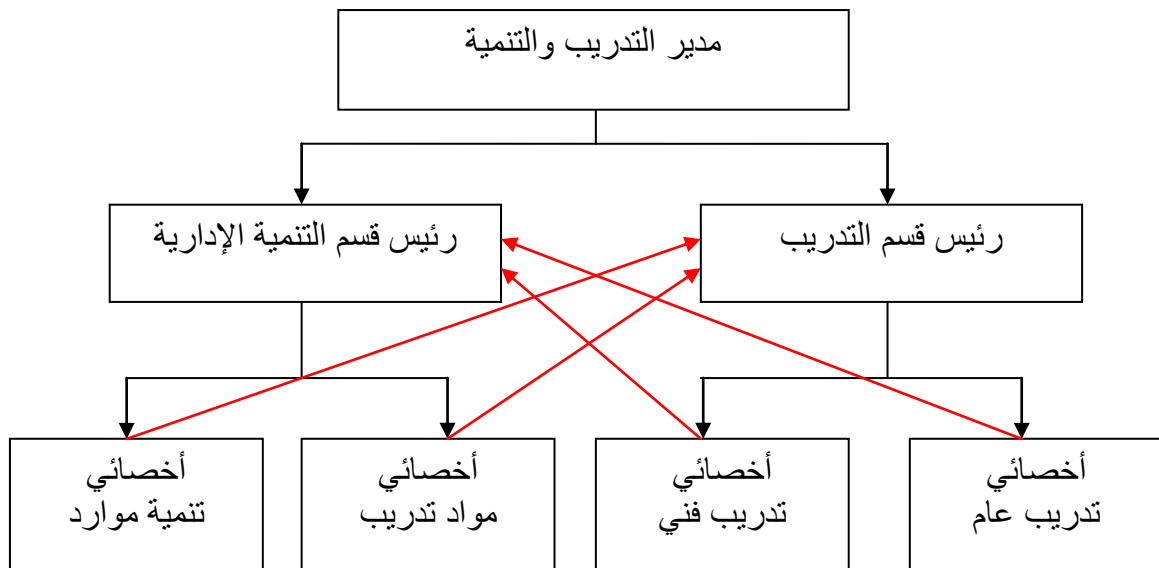
الشكل رقم ( 4\_1 ) : المسار التقليدي لإدارة المسار الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع

- المسار الشبكي: يتيح للعاملين التحرك أفقياً وعمودياً على مسارهم الوظيفي عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تؤهلهم للترقي أو الانتقال للوظيفة التالية على مسارهم الوظيفي، فهو بذلك يتميز بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق مما يوفر الفرص لتحقيق طموحات العامل بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي.<sup>46</sup>

الشكل رقم ( 5\_1 ) : المسار الشبكي لإدارة المسار الوظيفي



المراجع: معاذ نجيب، مرجع سابق ص35

<sup>46</sup> - معاذ نجيب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014م، ص35



- مسار الإنجاز: مفهوم جديد لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل اعتمد النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار للانتقال من وظيفة إلى أخرى عبر خط المسار.<sup>47</sup>

### ثانياً: أهمية إدارة المسار الوظيفي

- لاقت إدارة المسارات الوظيفية اهتماماً واسعاً من الباحثين والمنظمات لأثرها الإيجابي على مواقف العاملين واتجاهاتهم مثل الولاء والالتزام التنظيمي، وتعد إدارة المسار الوظيفي مهمة ونافعة للمنظمة والعاملين وتظهر أهميتها من خلال النقاط الآتية:<sup>48</sup>
- ازداد تعقد الأعمال في الآونة الأخيرة بسبب تغير بيئة العمل، ولكن إدارة المسار الوظيفي تمكن العاملين من الاستعداد بشكل أفضل للوظائف المستقبلية في المنظمة، وتتيح الفرصة كذلك لتعيين مديرين من داخل المنظمة مما يخفض تكاليف التعيين في الوظيفة الجديدة؛
- تحسني صورة المنظمة في سوق العمل وأمام العاملين، لاهتمامها بالتعرف على حاجات العاملين، مما يشكل عامل جذب واستقطاب لهم؛
- تشكل درعاً للحماية من الاعتماد الكلي على المصادر الخارجية للمواهب، والحصول على فوائد المواهب الداخلية المتطورة باستمرار؛
- تخفيض معدل دوران العمل، لأن الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم الوظيفية يزيد من ولائهم التنظيمي؛
- تعمل على وضع أسس منطقية تحدد التقدم في الوظائف، وتقلل بذلك من ممارسات الترقية الغير عادلة القائمة على التقدير والآراء الشخصية؛
- تحقيق التكيف والمواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية؛<sup>49</sup>
- يقلص من مشكلات العمل والأخطاء الوظيفية ويحسن من مستوى الأداء التنظيمي العام؛
- نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية؛
- التخفيف من تقادم العمالة وزيادة أرباح المؤسسات.

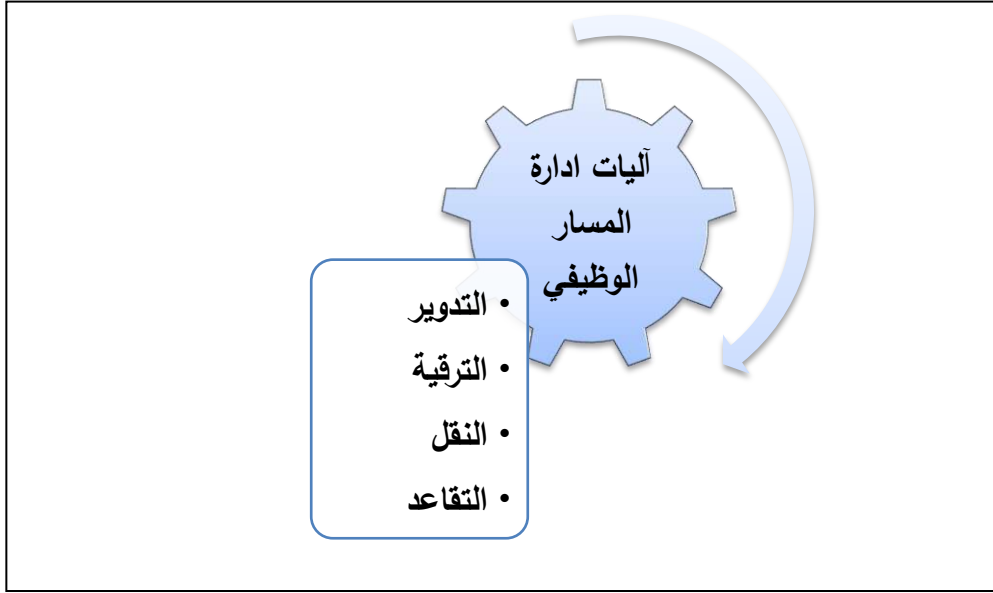
<sup>47</sup> - بورقية قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، مرجع سابق ص16.

<sup>48</sup> - معاذ نجيب غريب، أطروحة دكتوراه، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي المرجع السابق ص45،46.

<sup>49</sup> - سهام بلقرمي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، جامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم، العدد العاشر جانفي 2018 ص231 .

**الفرع الثالث: آليات إدارة المسار الوظيفي:**

تقوم إدارة المؤسسات بسياسات مختلفة تساهم من خلالها إلى إكساب عاملها مهارات مختلفة وتطويرهم طوال حياتهم الوظيفية ومن أهم الآليات التي تقوم بها هي:  
الشكل رقم(1\_6): آليات إدارة المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع

**التدوير:** ويعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين و أنشطتهم و بيئة العمل العملي و الاجتماعي ، و يساعد ذلك لاحقا في أداء العمل من الجهات المختلفة، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل ، وبأي طريقة و أي معلومة يأخذها ، وربما من أي مكان يحصل عليها ، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم<sup>50</sup>.

**الترقية:**

• **تعريف الترقية:** هي انتقال الموظف من وضعية إلى أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة.<sup>51</sup>

• **أهداف الترقية:**

<sup>50</sup> - جودي سارة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة- تخصص: إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ص61  
<sup>51</sup> - نورة داسي، أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02: العدد 03: جانفي 2023 ص60.

- جلب العناصر الكفوة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، و معارف عملية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة؛
- تحفيز العمال بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات الموظفين، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية خاصة إذا كان دور الإدارة هاما في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز موظفيهم؛
- شعور الموظف بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع؛
- استغلال مهارات الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.<sup>52</sup>

#### 📌 النقل الوظيفي:

- تعريف النقل الوظيفي : هو تحويل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري وبنفس المرتب وبنفس المسؤوليات والأعباء وقد يصاحب النقل تغيير في طبيعة العمل أو ظروفه.<sup>53</sup>

#### • أسباب النقل:

يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية:<sup>54</sup>

- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة؛
- الاستجابة لمتطلبات إدارة المسار الوظيفي، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تتسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور؛
- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته، وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع؛

<sup>52</sup> بليليطه مراد، لعباسه خالد، أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظف دراسة ميدانية لمديرية التربية سطييف، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسات فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021/2020 ص31

<sup>53</sup> وهيبه زلاقي، السعيد فكرون، ناجح مخلوف، إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل فرع علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017 ص18.

<sup>54</sup> - حليلة بن طري، مرجع سابق ص32.

- قد يحدث النقل لأسباب صحية مثلا إصابة الفرد بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وبالتالي يحتاج إلى النقل لعمل آخر يناسب وضعه الصحي الحالي.  
 ✚ التقاعد:

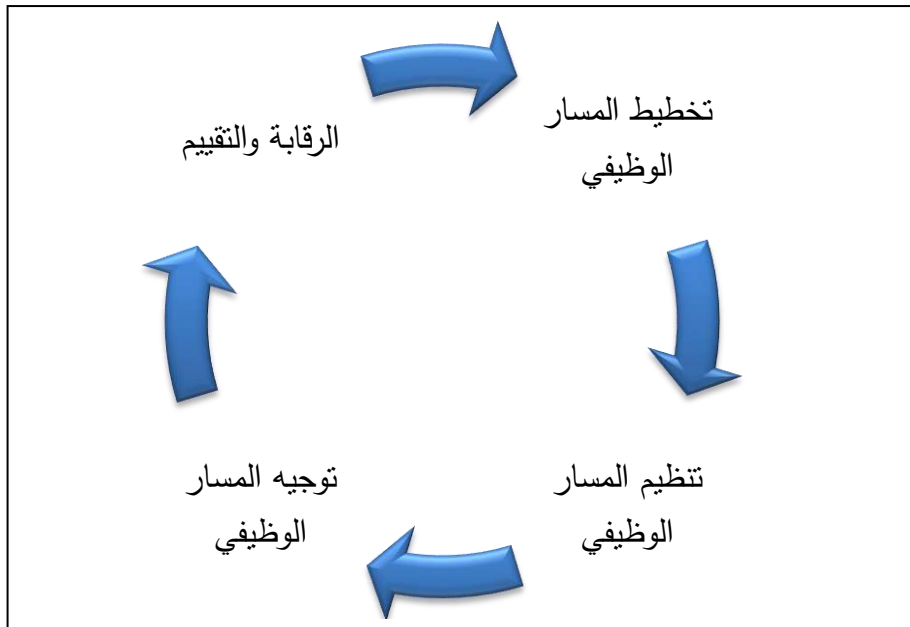
• تعريف التقاعد: التقاعد هو توقف الفرد في المؤسسة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمؤسسة.

• أسباب التقاعد:

- عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سنا معينة لا يستطيع أن ينجز مهامه.
- عامل المرض: إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه.
- عامل المدة القانونية: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المؤسسات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها.<sup>55</sup>

#### الفرع الرابع: مراحل إدارة المسار الوظيفي:

الشكل رقم (7\_1) مراحل إدارة المسار الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع سابقة.

تتكون مراحل إدارة المسار الوظيفي من العناصر التالية:

<sup>55</sup> - حليلة بن طري، المرجع السابق ص 35.

• أولاً: تخطيط المسار الوظيفي: <sup>56</sup>

يشير تخطيط المسار الوظيفي إلى العملية التي يصبح فيها الفرد على دراية بالمهارات الشخصية والاهتمامات والمعرفة والدوافع والخصائص الأخرى، ويكتسب معلومات عن الفرص والخيارات، ويحدد الأهداف المتعلقة بالوظيفة، ويضع خطط العمل لتحقيق أهداف محددة.

كما أنه مجموعة أنشطة مشتركة بين العامل والإدارة لإعداد العامل لمراحل سيره الوظيفي، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد؛ للتوفيق بين أهداف العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، ويعد التخطيط لإدارة المسار الوظيفي إحدى سبل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتحقيق المزايا التنافسية، والتي تعتمد على الاستثمار المستمر في رأس المال البشري والاجتماعي والنفسي، وهذا من شأنه يزيد من قدرة العاملين على العمل، ويضمن التوظيف الأمثل لهم، كما إنه يعزز تبني الأفكار الابتكارية في العمل ويسهم في التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويحقق الولاء والأهداف التنظيمية.

• ثانياً: تنظيم المسار الوظيفي:

يشير تنظيم المسار الوظيفي إلى جهود المؤسسة المستمرة التي تهدف إلى تحقيق التناغم بين متطلبات شغل الوظائف والكفايات الأساسية المطلوبة لها، وتركز على تعميق الخبرات والمهارات المطلوبة للنجاح في الوظيفة، والتطوير والتعزيز لقدرات العاملين لذا؛ فتتطلب المسار الوظيفي يساعد على البقاء في بيئة تنافسية بشكل متزايد، وتوفير التوجيه المنظم، من خلال برامج التدريب الرسمية المؤثرة. كما يساعد تنظيم المسار الوظيفي في تقليل التكاليف التي يتم إنفاقها على تعيين وتدريب عاملين جدد في المؤسسات؛ حيث يساعد العاملين في إدارة مسارهم الوظيفي؛ ومن ثم ييسر لهم الحصول على الوظائف المتاحة داخل المؤسسة؛ مما ييسر لهم السعادة والرفاهية وجودة الحياة في العمل والتعامل بإيجابية؛ مما يحقق التوازن بين العمل والحياة لتقليل معدل الدوران وتجنب الإرهاق <sup>57</sup>.

• ثالثاً: مرحلة التوجيه:

هو وظيفة تتضمن الإرشاد و التعليم و خلق الحوافز و الإشراف على الموظفين، وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر و تعليمات لتمكين الموظفين من إنجاز وأداء أعمالهم <sup>58</sup>.  
وللتوجيه أربعة (04) عناصر أساسية هي:

<sup>56</sup> - د. أمل سعيد، حباكة أمل محسوب زناتي، تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة القويم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 العدد الخامس يوليو 2022م ص169.

<sup>57</sup> - سعيد، حباكة أمل محسوب زناتي، المرجع السابق ص174.

<sup>58</sup> - <http://formationdz.ahlamontada.com/t11-topic>

- الإشراف: هو عملية التوجيه والمتابعة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز وذلك لعدد من الموظفين؛
  - الإرشاد: هو المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى أداء مميز والالتزام بتطوير الأداء؛
  - التنسيق: هو عملية تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة الخاصة بالوحدات الإدارية المستقلة والأهداف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - المشاركة: وهي مشاركة العاملين في أهداف المؤسسة وذلك من خلال دمج العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الأداء.
- رابعا: الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية نظرا لما تقوم به في جميع مستويات ومراحل عملية تسيير الموارد البشرية وهذا من خلال توجيه العمال وزيادة حماسهم وتصحيح مسارهم<sup>59</sup>. والرقابة تعني التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف المسطرة. وترتكز الرقابة الخاصة بالموارد البشري على:

رقابة قوة العمل داخل المؤسسة وبالأخص على مستوى الإنتاجية للعاملين وكذلك فعالية إدارة الموارد البشرية وتصميم نظام رقابي فعال ومقبول ومرن بحيث يكون مستمر ومتواصل.

#### المطلب الثالث: أهمية العلاقة بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي:

للتدريب أهمية وأثر بالغ في إدارة وتصحيح المسارات الوظيفية للعاملين

#### الفرع الأول: أهمية ومزايا التدريب في إدارة المسار الوظيفي:

- أولا: أهمية التدريب في إدارة المسار الوظيفي:

تتمثل أهمية التدريب في إدارة المسار الوظيفي للمنظمات فيما يلي:<sup>60</sup>

- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين؛
- زيادة الولاء للمنظمة؛
- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية؛
- تحقيق غاية المنظمة في تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية؛

<sup>59</sup> <https://formationdz.ahlamontada.com/t17-topic>

<sup>60</sup> - دانيال طالب حمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد (5) 2014 ص495.

- يقلص من مشكلات العمل وأخطاء الوظيفة ويحسن مستوى الأداء العام؛<sup>61</sup>
- ثانياً: مزايا التدريب في إدارة المسار الوظيفي:  
تتمثل هذه المزايا فيما يلي:<sup>62</sup>
- تحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة مما يعظم العائد من العملية التدريبية؛
- عدم اقتصار الدورات التدريب على وظائف معينة بل تمتد لتشمل كافة العاملين بالمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تميز الخطة التدريبية و شمولها؛
- إمكانية وضع جداول زمنية للتدريب؛
- تصميم بطاقة المسار التدريبي؛
- تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة نتيجة الدورات المستمرة للعاملين في كل مراحلهم الوظيفية؛
- إمكانية تعديل المسار الوظيفي للفرد وفقاً لنتائج التدريب و التقييم مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين و كفاءة العمل؛
- عدم اقتصار الدورات التدريبية على المهارات الفنية فقط في مجال العمل ولكن تمتد لتشمل المهارات السلوكية والإدارية الأمر الذي يساهم في إعداد القيادات الإدارية مستقبلاً.

#### الفرع الثاني: الخطوات الضرورية للربط بين المسارين التدريبي والوظيفي:

- حتى يتم الربط ما بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي، يتم اعتماد الخطوات التالية:<sup>63</sup>
- اعتماد وصف و تصنيف وظيفي لمختلف الوظائف يتصف بالشمولية و الدقة و الواقعية؛
- وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي بجانبه الإشرافي والفني(التخصصي) و يوضح متطلبات الترقى من مستوى لآخر بما في ذلك متطلبات التدريب؛
- اعتماد نظام حوافز تشجيعية بشقيه المالي والمعنوي للموارد البشرية الذين يشاركون بنجاح في الأنشطة التدريبية؛
- تطوير أنظمة و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية و التنسيق الفعال مع مؤسسات التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- إعداد و صياغة البرامج و الأنشطة التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمورد البشري انطلاقاً من المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها فعلياً؛

<sup>61</sup> - سهام بلقربي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، مرجع سابق ص231.

<sup>62</sup> - زبار نانو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة لبحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد08 العدد 02، ديسمبر 2017، ص116.

<sup>63</sup> - زبار نانو، المرجع السابق ص117 و118.

- استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة و التنوع في أساليب التدريب المستخدمة والتركيز على الجوانب العملية والتطبيقية في العملية التدريبية؛
- تطوير أدوات عادلة و موضوعية لتقييم أداء المورد البشري خلال مشاركته في النشاط التدريبي وتزويد الإدارات المعنية بنسخ من نماذج ونتائج التقييم؛
- متابعة أداء المتدرب بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي والتعرف على درجة تغير أدائه وسلوكه الوظيفي، وذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر للمورد البشري.

### الفرع الثالث: علاقة التدريب بإدارة المسار الوظيفي:

- فرض المشرع الجزائري على إدارة الموارد البشرية تنظيم دورات تدريبية بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته الوظيفية وتأهيله لمهام جديدة، أما شروط الالتحاق بالتدريب وتنظيمه يكون عن طريق التنظيم، إذن ترك المشرع الجزائري للمؤسسة العمومية طريقة التدريب.<sup>64</sup>
- كما أن إدارة المسار هي السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها، ومن هذه الحقيقة فإن التدريب يعتبر جوهر عملية إدارة المسار وأحد وسائلها ويتفاعل معها بطريقة طردية، لذلك فإن نجاح التدريب وتحقيقه الأهداف المأمولة منه سوف ينعكس إيجاباً على عملية إدارة المسار بكفاءة وفعالية؛
- بالإضافة إلى أن التدريب يساعد المنظمة في إدارة المسار الوظيفي من خلال التغذية العكسية التي تؤمنها عملية تقييم البرنامج التدريبي ، فتشكل هذه التغذية بحد ذاتها مدخلات يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عمليات التطوير والتنمية اللاحقة للمسار الوظيفي؛
- خلاصة القول أن التدريب يشكل حجر الزاوية واللبننة الأساسية في تنمية المسار الوظيفي سواء في بعده الفردي تخطيط المسار أو البعد التنظيمي إدارة المسار، إذ لا يمكن تحقيق هذه التنمية بطريقة ممنهجة ووفقاً لأسس علمية وعملية صحيحة بدون وجود تدريب مخطط ومنظم يراعي أهمية تحقيق التكافؤ و ردم الفجوة بين الغايات والأهداف التنظيمية وما تديره المنظمة من موارد وقدرات بشرية<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> - محجوبة بن شهرة، يحي بدر اوي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة ص 430 .

<sup>65</sup> -دانيال طالب الحمصي، مرجع سابق ص497 .



المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها مع دراستنا الحالية:

المطلب الأول: عرض وتعريف بالدراسات السابقة:أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة زيار نانو، بعنوان "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 08 العدد 02، ديسمبر 2017، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المسارين التدريبي والوظيفي، والذي توصل في النهاية إلى عدة نتائج نذكر منها:
  - وجود علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي والتدريبي، حيث انه لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي دون تخطيط المسار التدريبي؛
  - وجوب تخطيط المسارات التدريبية بما يتوافق والمسارات الوظيفية عن طريق تحديد نوع التدريب المناسب لجميع مراحل المسار الوظيفي؛
  - تحقيق تنمية للموارد البشرية وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة عن طريق الربط بين المسارين الوظيفي والتدريبي؛
  - تغير المسار الوظيفي للمورد البشري تصاحبه احتياجات تدريبية تظهر بفعل عوامل بيئية وتنظيمية؛
  - للمسار التدريبي دور كبير في الحياة الوظيفية للمورد البشري منذ بداية عمله إلى غاية تقاعده، لذا فعلى الإدارات الاهتمام بالتدريب لإكساب مواردها البشرية معارف تتوافق مع تقدمهم الوظيفي.

2. دراسة كندة علي ديب بعنوان "دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) سوريا 2015 ، حيث هدفت في دراستها إلى التعرف على دور إستراتيجية التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة، حيث قامت باختيار

- عينة عشوائية من العاملين في الشركة ووزعت استبيانات عددها 307 وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss توصلت في الأخير على جملة من النتائج منها:
- تساهم إستراتيجية التدريب في شركة نسيج اللادقية في تنمية المسار الوظيفي لدى العاملين، إذ أنها تعتمد على المستوى الوظيفي للعامل؛
  - وجود معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي في الشركة وهي معوقات خاصة بالإدارة العليا، معوقات خاصة بالعاملين، معوقات خاصة بالأنظمة واللوائح، معوقات خاصة بالهيكل التنظيمي.
3. دراسة دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد(36) العدد (5) 2014، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التدريب في المديرية ودوره في تعزيز تنمية المسار الوظيفي وكذا التعرف على بعدي تنمية المسار الوظيفي، حيث اختارت عينة عشوائية من العاملين في مديرية المالية حمص، وتوزيع 150 استبيان واسترداد 132 واستخدام 123 استمارة صالحة للتحليل ، وتوصلت في الأخير إلى عدة نتائج نذكر منها:
- مستوى التدريب في مديرية المالية حمص حسب آراء عينة الدراسة كان متوسطا؛ وتخطيط العاملين لمسارهم الوظيفي كان متوسطا؛
  - ضعف اهتمام المديرية بإدارة المسار الوظيفي شكل ضعف في تنمية المسار الوظيفي؛
  - وجود تأثير معنوي في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.
4. دراسة ليلي بوحديد، الهام يحيياوي ، بعنوان " دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة"، مجلة الحقيقة العدد31 سنة2012.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي والتدريب وإبراز مساهمة هذا الأخير في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي بأسلوب الوصفي التحليلي وكذا أسلوب دراسة الحالة، وقامت بتوزيع استبيانات على عينة عشوائية على الأفراد والبالغ عددها 18 استبيان، حيث تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- يحظى التدريب بأهمية في المؤسسة الخدمية من أجل تحسين مستوى أداء العاملين فيها، وتركيزها على التدريب قصير المدى وغالبية الجانب النظري على الجانب العملي في التدريب؛
- إهتمام الجامعة كذلك بتخطيط المسار الوظيفي ووعي المستجوبين بتخطيط مسارهم الوظيفي؛
- المساهمة الايجابية للتدريب في تحسين المسار الوظيفي، من خلال دفعهم لتحسين سلوكهم وإتقانهم لعملهم.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. Manisha Semwal Atul Dhyani Impact of employees training and career development on their engagement A Study Using OCM and UWES Measurement Scales *NICE Journal of Business* • Vol. 12 • No. 1 • January - June, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تدريب الموظفين وتطوير المسار الوظيفي وتقييم ما إذا كان هذا الأخير يرفع مستوى مشاركة الموظف أكثر من التدريب ، وللوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها تم توزيع استبيانات بطريقة منتظمة على 127 موظف في شركات مختلفة وتحليلها بمساعدة الأدوات الإحصائية ذات الصلة، بما في ذلك الإحصاء الوصفي والارتباط و الانحدارات المتعددة. وتحصل على نتائج نذكر منها:

- يجب على الإدارات التركيز على التدريب وتطوير المسار الوظيفي في المنظمة، نظرا لأهميته الكبيرة في تعزيز مهارات العاملين وكذا تقليل معدل دوران العمل ويزيد من إنتاجية المنظمة.

#### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (1\_2): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمانية	متغيرات الدراسة	منهج الدراسة
زيار نانو "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي"	جامعة سطيف ديسمبر 2017	التدريب والمسار الوظيفي	المنهج الوصفي

المنهج الوصفي التحليلي	التدريب وتخطيط المسار الوظيفي	شركة نسيج اللاذقية سوريا 2015	كندة علي ديب "دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي"
المنهج الوصفي التحليلي	التدريب وتنمية المسار الوظيفي	مديرية مالية حمص 2014	دانيال طالب الحمصي "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين"
المنهج الاستقرائي بأسلوب الوصفي التحليلي وأساليب دراسة الحالة	التدريب وتخطيط المسار الوظيفي	جامعة باتنة 2012	ليلى بوحديد، الهام يحيوي "دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي"
المنهج الوصفي التحليلي	التدريب وتطوير المسار الوظيفي	شركات مختلفة 2017	Manisha Semwal "Impact of employees' training and career development on their engagement"

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

- بالنسبة للأساليب المستخدمة:
- عدم استخدام الأسلوب التحليلي أو أسلوب واضح للحصول على النتائج في دراسة زيار نانو ثم ذكر النتائج مباشرة.
- بالنسبة لأهداف الدراسة:
- تركيز أغلب الدراسات على دراسة بعد تخطيط المسار الوظيفي أو بعدي المسار الوظيفي (تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي) ولم تتطرق بشكل مباشر إلى البعد الثاني من تنمية المسار وهو إدارة المسار الوظيفي.
- بالنسبة للفترة الزمنية:
- تمت الدراسات السابقة ما بين 2012 و 2017 بينما الدراسة الحالية فكانت في الفترة 2023.

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على مفاهيم التدريب و إدارة المسار الوظيفي؛

- تجنب التكرار في بعض الجزئيات النظرية.
- صياغة أسئلة الاستبيان؛
- المساعدة في اختيار اختبارات الدراسة في البرنامج الإحصائي.

## خلاصة الفصل:

يعد التدريب طريقة فعالة للاستثمار في المورد البشري وهو من أهم الطرق التي تركز عليه المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها ولتتم تحقيق التدريب بالمستوى المطلوب يجب مراعاة خطوات تنفيذ مراحلها بدقة بدءاً من تحديد الاحتياجات مروراً بالتصميم والتنفيذ إلى غاية مرحلة التقييم من أجل الاستفادة وتحقيق الاستثمار الأمثل في المورد البشري وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

كما أن إدارة المسار الوظيفي من أهم اهتمامات العصر والتي يجب أن تبنى على أسس واضحة من خلال تحديد آليات مناسبة بدءاً بالتخطيط وذلك عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتنظيم الحياة الوظيفية للموظفين وتوجيههم وكذا مراقبة ما تم تحقيقه باستمرار، من أجل تحقيق الفعالية في إدارة المسار الوظيفي لتحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي ولأنهم لمؤسستهم. وللتدريب دور وأهمية بالغة في إدارة المسار الوظيفي وهذا عن طريق البرامج التي تؤدي بهم لشغل مناصب وظيفية مختلفة.

## الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للتدريب وإدارة المسار  
الوظيفي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء  
والغاز -مديرية التوزيع تمراست-

تمهيد:

بعد التطرق إلى التدريب وإدارة المسار الوظيفي في الجانب النظري سيتم دراسة الموضوع في الجانب التطبيقي ، حيث قامت الطالبة باختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية تمناست لتكون محل الدراسة ، وفي هذا الفصل سيتم التعرف على تاريخ هذه الشركة مهامها وأهدافها وتنظيمها، ثم التعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وفي الأخير سيتم عرض النتائج المتحصل عليها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وتحليلها، وأخيرا التحقق من نتائج الفرضيات.



## المبحث الأول: الجانب التطبيقي لتأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي في شركة

### توزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تمارست

#### المطلب الأول: تقديم عام لشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز:

##### الفرع الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك الغاز. وتضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة، وما إن أنقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة. وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون. وكان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

◆ شركة الإنارة وإيصال الكهرباء KAHIRIF

◆ شركة التركيبات والمنشآت الكهربائية KARHAKIB

◆ شركة إنجاز شبكات نقل الغاز KANAGAZ

◆ شركة الهندسة المدنية ETTARKIF.

◆ شركة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة AMC.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي

باحتمياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14/12/1991 تحولت سونلغاز إلى

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) والتي تحتكر لحساب الدولة النشاطات

التالية:

- إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء؛
- نقل وتوزيع الغاز.

وكذلك تلتزم بتلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة و انتظام في الخدمة، وكذا ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت تحولت مؤسسة سونلغاز من الشركة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA)، وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 5 فيفري سنة 2002، وهذا التغيير منح لمؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر ، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وتماشيا والتحولات السابقة الذكر عمدت مؤسسة سونلغاز إلى انتهاج طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو التسيير ، هذا ما ألت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (Holding)، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

◆ شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM)

◆ شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

◆ شركة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

◆ ناحية التوزيع الجزائر العاصمة SDA

◆ ناحية التوزيع وسط SDC

◆ ناحية التوزيع شرق SDE

◆ ناحية التوزيع غرب SDO .

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

تماشياً مع التحولات الاقتصادية للبلاد، شهدت سنة 2017 إعادة تنظيم مجمع سونلغاز، بحيث يمكن هذا التنظيم الجديد فروع المجمع بأن يسيروا الموارد البشرية بأكثر فعالية وأكثر كفاءة وأن تكون لهم أكثر قدرة على خلق القيمة المضافة، كما أن هذا التنظيم الجديد مس مجمل فروع المجمع الأساسية: قطاع الإنتاج، النقل، التوزيع، والشركات الأخرى الثانوية، و يتمثل في عملية ضم/امتصاص للشركات المكونة للمجمع.

أدى التنظيم الجديد إلى توحيد مهنة التوزيع و ذلك من أجل المرونة و العقلانية في التسيير و كذا تنفيذ المشاريع معا لتحديث نشاط التوزيع، هذا التنظيم مكن من إنشاء شركة فرعية للمجمع مقرها البليلة ناتجة عن عملية ضم/امتصاص شركات توزيع الكهرباء و الغاز للشرق، للغرب و للوسط، والتي سميت ب: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) أما بخصوص شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر فبقيت على حالها.

وفي يوم 2017/02/09 تم ضم شركات التوزيع الثلاثة (الوسط-الشرق-الغرب) في شركة واحدة سميت ب: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) مع الإبقاء على شركة توزيع الكهرباء و الغاز الجزائر (SDA) كفرع للشركة الجديدة.

كما تم في بداية سنة 2022 ضم معظم الفروع وإعادة تسمية النواحي كما يلي:

- ناحية التوزيع الجزائر العاصمة (RDA)
- ناحية التوزيع البليلة (RDB)
- ناحية التوزيع قسنطينة (RDE)
- ناحية التوزيع وهران (RDO)

كما تم استحداث ناحيتي التوزيع لكل من:

- ناحية الجنوب الشرقي ورقلة (RDOU)
- ناحية التوزيع بشار (RDBEC).

ثانياً: البطاقة الفنية للشركة:

الجدول رقم (1\_2): بطاقة فنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

اسم الشركة	الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
اختصار الشركة	سونلغاز (SONELGAZ)
التأسيس	1969

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)	الطبيعة القانونية
150.000.000.000 دج	رأسمال الشركة
إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء نقل وتوزيع الغاز	نشاط الشركة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: مهام وأهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع تمناست

• مهام الشركة:

تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز فيما يلي:

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها؛
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل؛
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في إطار أنشطة التوزيع؛
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.
- أهداف الشركة:

حدده المادة 06 من القانوني الأساسي رقم 195 /02 وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازات وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة لسونلغاز؛
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- توزيع الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.

الفرع الثاني: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز\_ مديرية التوزيع تمناست\_:

أولا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع تمناست. الملحق رقم

(01).

نظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به المؤسسة فلقد تمكنت من الصمود في وجه المتغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية والدولية حيث مكنتها هذا التنظيم من إثبات جداتها على المستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق.

### ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### ✓ مدير التوزيع: يعمل على:

- السهر على مراقبة وتطبيق التعليمات؛
- الإشراف على مدى تحقيق مسعى الشركة على مستوى جميع الأقسام.
- ✓ كاتب المديرية: وتشمل كاتب المديرية ومهمته تتمثل في:
- استقبال المكالمات الهاتفية وتوجيهها إلى الموظفين المعنيين؛
- عملية تسجيل البريد الصادر والوارد؛
- ترتيب وتوزيع البريد.

#### ✓ مصلحة الشؤون القانونية: ومن بين مهامه:

- التكفل بالأعمال القضائية لمختلف هياكل المديرية؛
- تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية المختصة في مختلف الدعاوى.
- ✓ مهندس الأمن: من مهامه ما يلي:
- تحضير الملتقيات الخاصة بحوادث الكهرباء والغاز بالتعاون مع المصالح التقنية؛
- المشاركة في تقدير أجهزة الأمن و السلامة.

#### المكلف بالإعلام: من بين مهامه:

- تنظيم الأعمال الموجهة للزبون باستخدام الملصقات والومضات الاشهارية في الإذاعة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- المحافظة على العلاقات مع الوسائط (التلفزة-الإذاعة).

#### ✓ مصلحة الأمن الداخلي:

- إعداد مخطط الأمن الداخلي للشركة بالتعاون مع المكلف بحفظ الأمن و الصحة والسلطات المحلية؛
- الإعلام المنتظم عن حالة الأمن الداخلي للشركة والمتابعة الدائمة لكل مظاهره والقيام بزيارات دورية لمختلف هياكل المديرية لمراقبة حالة الأمن بها.

✓ مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

- يختص بمهمة إدارة مركز معالجة المعلومات وتطوير الأنظمة على مستوى الشركة وتسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي وصيانتها.
- ✓ قسم المالية و المحاسبة: من مهامهم الأساسية هي:
  - متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية؛
  - إعداد الميزانية السنوية للمديرية.
- قسم العلاقات التجارية: ومن بين مهام هذا القسم ما يلي:
  - استقبال الزبائن والتكفل بانشغالات واحترام إجراءات تسييره؛
  - التطبيق الصارم لجدول الأسعار والتكفل بالتقرير اليومي للأعوان التجاريين؛
  - احترام مواعيد الكشف و فويزة مختلف القروض.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة: وتضم كل من الوسائل و المشتريات و حظيرة السيارات و

الوثائق و الأرشيف. من أهم مهامها نجد:

- ضمان تسيير الوسائل و الأجهزة والصناعات الخاصة بالشركة؛
- التصرف في المشتريات المتعلقة بالتموينات العادية والخاصة؛
- المشاركة في تهيئة الحظائر الخاصة بالسيارات والآلات؛
- ضمان تموين مكتبة الوثائق والكشوف.

✓ قسم تنفيذ و دراسة أشغال الكهرباء و الغاز:

- دراسة مختلف الطلبات المستقبلية على مستوى المديرية وكذا مصالح الاستغلال؛
- إيجاد حلول للمشاكل الخاصة بالعمليات ومواقع العمل؛
- السهر على احترام المعايير التقنية للأمن والسلامة.

✓ قسم الموارد البشرية: يتكون هذا القسم من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الحياة المهنية للعمال: كالترقية والعلاوات والرواتب ومختلف عمليات تثبيت العمال بعد فترات الاختبار.
- مصلحة تنمية وتطوير الموارد البشرية: وتضم رئيس المصلحة والمكلف بالدراسات في مجال تنمية الموارد البشرية وتدريبهم وهذه المصلحة هي المسؤول المباشر عن سير وتسيير عملية التدريب داخل الشركة ومن أهم وظائف المصلحة نجد:

تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد الإحصائيات الخاصة بتدريب العمال، إعداد المخطط التدريبي ومتابعة مدى تطبيق أنشطة التدريب في مجال العمل على مستوى الشركة.

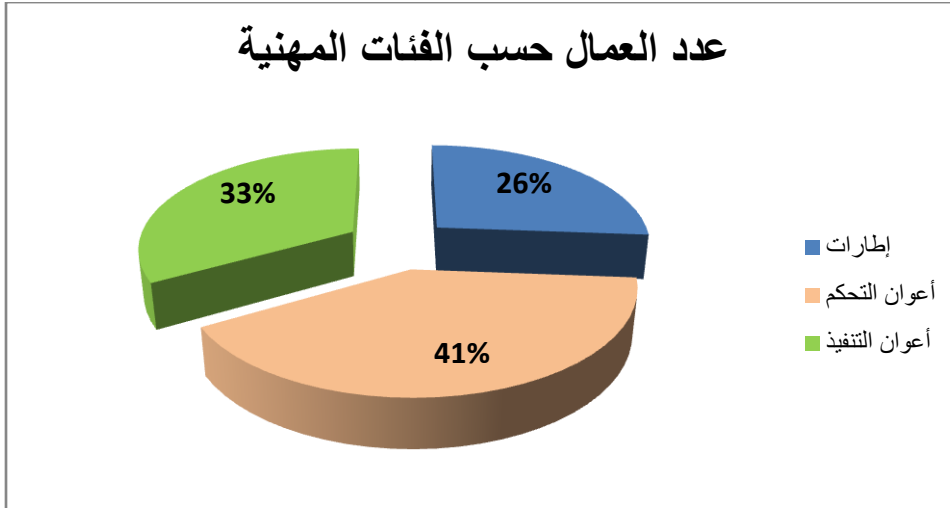
ثالثاً: مؤشرات الموارد البشرية في الشركة:

سيتم عرض بعض المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية في الشركة  
الجدول رقم (2\_2): توزيع عدد عمال الشركة حسب الفئات المهنية.

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الفئات المهنية
113	138	89	عدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معلومات من الشركة.

الشكل رقم (1\_2) توزيع عدد عمال الشركة حسب الفئات المهنية



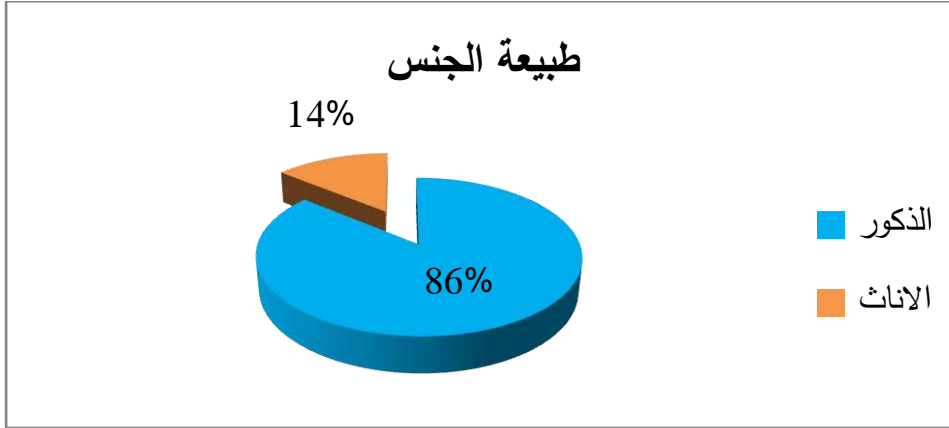
المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات Excel

الجدول رقم (2\_3): توزيع عمال المديرية حسب الجنس لسنة 2023 .

الجنس	ذكور	إناث
عدد العمال	264	76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

الشكل رقم (2\_2): توزيع عمال الشركة حسب الجنس لسنة 2023 .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

يظهر من خلال الشكل رقم (2\_2) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وهذا بسبب طبيعة العمل في الشركة.

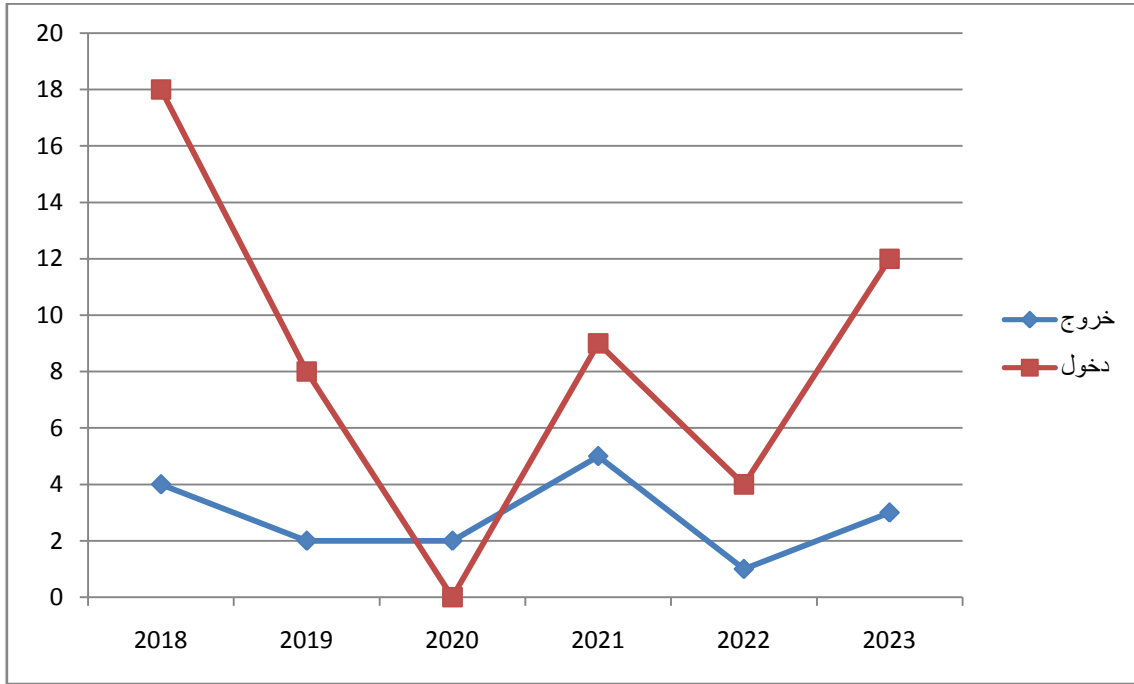
الجدول رقم (2\_4): تطور عدد العمال خلال الفترة ما بين 2018\_2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	السنوات
خروج						
02		01		01		تقاعد
		01	02		02	تحويلات (خروج)
01	01	01		01		وفاة طبيعية
					02	وفاة بسبب حادث عمل
		02				التخلي عن المنصب
دخول						
12	03	08	/	08	18	توظيف
	01	01				تحويل (دخول)

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من معطيات الشركة.



الشكل رقم (4\_2): تطور عدد العمال خلال الفترة ما بين 2018\_2023



من خلال المنحنى البياني رقم ( 4\_2 ) نلاحظ أن هناك تذبذب في حركة العمال خلال الفترة الممتدة ما بين 2018 و2023.

#### **المطلب الثاني: واقع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية تمنراست وأنواعه:**

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى واقع التدريب وأثره على إدارة المسار الوظيفي سوف نتطرق إلى واقع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تعد من أهم الشركات في الجزائر لما تسعى إليه من تطور بي فقد شهدت عدة تغيرات بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### **الفرع الأول: واقع التدريب في الشركة:**

تقوم المؤسسة بعمل مخطط سنوي للتدريب وهذا ما بين شهر أوت وسبتمبر تقوم فيه بما يلي: <sup>66</sup>

##### • أولاً: تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:

حيث يتم تحديد من بحاجة إلى التدريب عن غيره حيث يتم

- تحليل مصادر احتياجات التدريب: يتم تحليل مصادر احتياج التدريب على مستوى

الفرد والوظائف وعلى مستوى المؤسسة ككل:

##### • على مستوى الفرد:

<sup>66</sup> - مقابلة مع حمدي محمد، رئيس مصلحة تنمية وتطوير الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست.

- انطلاقاً من نتائج التقييم الدوري لأداء العامل؛
  - احتياجات النمو والتطور الفردي المرتبط بالتطلعات الشخصية.
  - على مستوى المؤسسة:
    - العراقيل الموجودة على مستوى نشاطات المؤسسة؛
    - التطورات التقنية والتكنولوجية.
  - على مستوى الوظائف:
    - تحديد المواضيع المقترحة؛
    - بغية فتح مناصب عمل أخرى أو شراء برمجيات جديدة؛
- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:
- يتلقى رئيس قسم الموارد البشرية توجيه من طرف الناحية التابعة من أجل الانطلاق في تحضير مخطط التدريب ليقوم رئيس القسم بإعلام المكلف بالتدريب لمباشرة العمل في إعداد المخطط؛
  - يقوم المكلف بالتدريب بإخطار رؤساء الأقسام بتقديم الاحتياجات التدريبية لانجاز المخطط أي قيام رؤساء الأقسام بتحديد العاملين المقترحين لإجراء التدريب انطلاقاً من دفتر تقييم المردودية وتقييم الأداء العامل (ملحق رقم 03).
  - تحديد مواضيع مقترحة للتدريب؛
  - بالإضافة إلى إمكانية مشاركة العامل في إبداء رأيه في اختيار المواضيع؛
  - ومن ثم تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعداد المخطط المقترح للاحتياجات التدريبية بحضور مدير التوزيع ليتم إرساله إلى المديرية العامة؛
  - على مستوى المديرية العامة يتم تحديد عدد المعنيين بالتدريب وكذا مواضيع التدريب على أساس الموارد المتاحة، ليتم إعادة إرساله لتنفيذ المخطط الموضوع؛
  - يتم الاتفاق بين رؤساء الأقسام والمصالح بتحديد الأشخاص ذو أولوية للقيام بالتدريب على حسب العدد المتاح؛
  - كما يتم إعداد مواضيع التدريب بالإضافة إلى أسماء المعنيين بالتدريب وتاريخ إرسال كل موظف (ملحق رقم 04).
  - تجهيز ميزانية التدريب:

- والمتمثلة في مصاريف النقل و الإيواء الخاصة بالمتدربين؛
- إرسال المخطط للمصادقة عليه وللمرة الأخيرة قبل البدء بتنفيذ البرامج التدريبية.

● **ثانياً التنفيذ:**

- يتم فيه تجهيز المتدربين وتحديد موعد الحصة؛
- تحديد أساليب وأماكن إجراء التدريب داخلية كانت أم خارجية والتي تحدد على مستوى المديرية:

● معاهد التدريب الداخلية وهي معاهد تابعة للشركة (IFEG) وهي:

- المدرسة التقنية البلدية (ETB) في المجالات التقنية الغاز والكهرباء
- مركز التدريب عين مليلة (CAM) المجالات التقنية الغاز والكهرباء
- مركز التدريب بن عكنون (CBA) في مجال الإدارة والتسيير.

● معاهد التدريب الخارجية:

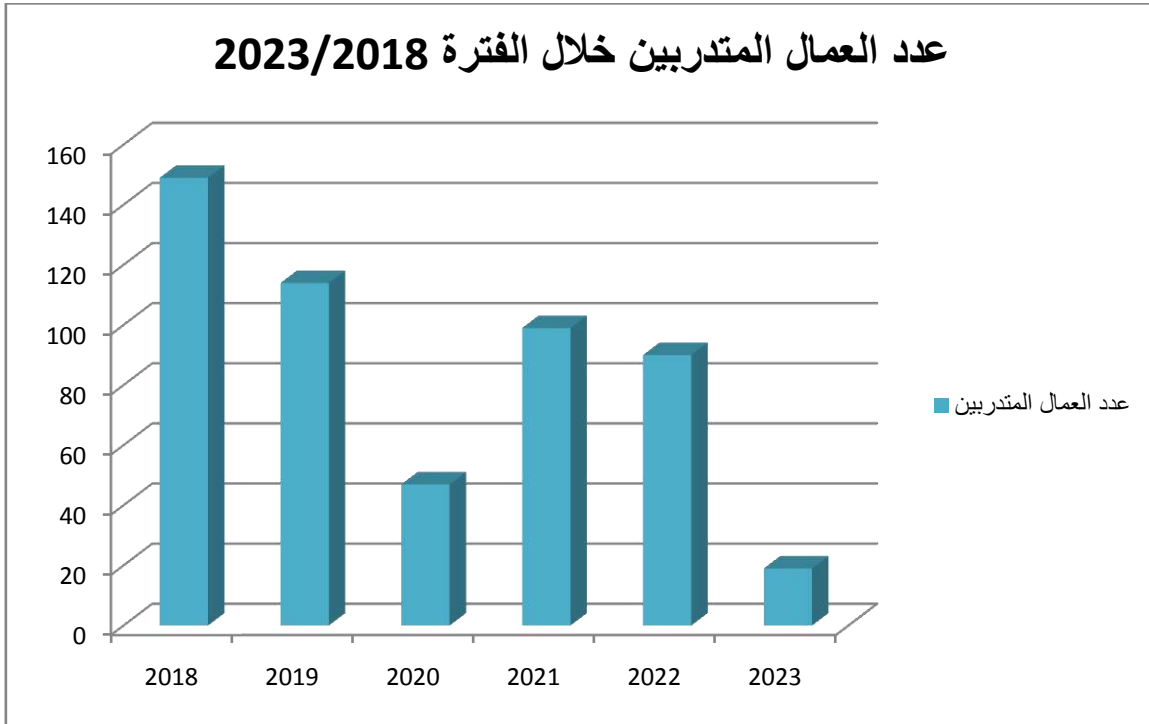
عادة ما تكون عن طريق اتفاقيات بسبب شراء معدات جديدة في الخارج. متابعة مصلحة التنمية والتطوير عملية تنفيذ التدريب عن طريق الاتصال بالمدارس التي يتم فيها والاطلاع على سير العملية وأهم المستجدات.

ويبين الجدول رقم (2\_5): عدد العمال المتدربين خلال الفترة 2018/2023:

السنوات	عدد العمال المستفيدين من التدريب
2018	149
2019	144
2020	47
2021	99
2022	90
2023	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

الشكل رقم(2\_4): توزيع عدد العمال المتدربين خلال الفترة 2018/2023



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الشكل اهتمام المؤسسة بتوفير دورات تدريبية لفائدة الموظفين وهذا ما يظهر في سنتي 2018 و 2019، أما في سنة 2020 انخفضت نسبة التدريب بسبب أزمة فيروس كورونا التي ظهرت وأثرت على عمليات القيام بالتدريب.

• **ثالثا: النتائج أو ما يعرف بالتقييم:**

يتم تقييم العامل المتدرب بعد الانتهاء من التدريب من أجل التأكد من مدى الاستفادة من برامج التدريب وفعاليتها، ومدى تحقيق الأهداف التي عقدت من أجلها، حيث تقوم المصلحة بمتابعة التدريب عن طريق الاتصال بالمدارس التي يتم فيها التدريب و الاطلاع على سير العملية واهم المستجدات، وتتم عملية التقييم على مستويين:

- على مستوى الفرد: في اليومين الأخيرة من انتهاء التدريب يتم تقديم استمارة كوسيلة للتقييم تحتوي على مجموعة من الأسئلة منها: ظروف الإقامة، مدى كفاءة المدرب في إيصال المعلومات والهدف من البرامج؛
- على مستوى الشركة: ويكون التقييم لمدى متواصل مقدر بثلاثة أشهر، يتم فيها تقييم مستمر للعامل المتدرب للتأكد من فعالية التدريب على النحو البعيد، وكذا الحرص على تطبيق جميع المحتويات المتدرب عليها.

### الفرع الثاني: أنواع التدريب في الشركة:

لكل مؤسسة أنواع تدريب معينة تهدف من خلالها إلى إكساب موظفيها المعارف اللازمة لأداء مهامهم وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم من أجل ترقيتهم إلى درجات أعلى في وظائفهم ، وتتبع المؤسسة أربع أنواع وهي كالتالي:<sup>67</sup>

#### أولاً: التدريب القاعدي (الأساسي):

وهو تدريب طويل المدى (09 أشهر) ويعتبر جزء من عملية التوظيف، حيث يتم توجيه العمال الجدد للقيام بهذا النوع من التدريب لعدة أغراض منها:  
تعريف الموظف بالمؤسسة وثقافتها وإكسابه المهارات والمعارف اللازمة لشغل الوظائف؛  
ويهدف إلى تخصص العمال في مجال معين لإعطائهم مهام خاصة تتعلق بنوع ومضمون التدريب الذي استفادوا منه؛

- الملحق رقم (02) اتفاقية التدريب

#### ثانياً: التدريب على أساس الترقية:

وهو تدريب طويل المدى (ما بين 3 إلى 9 أشهر) ويكون باقتراح من مجلس الإدارة (المديرية العامة)، ويتم فيه تحديد ما يلي:

المؤهلات الواجب توفرها للاستفادة من الترقية وعدد المناصب المتاحة للترقيات.

- الملحق رقم (03) تعليمات إجراءات الترقية في الشركة.

#### ثالثاً: التدريب في إطار التحسين المستمر:

يعتبر من أهم الأنواع التي تعتمد عليه الشركة، وذلك لطبيعته المتلائمة مع متطلبات المؤسسة ومدته المتروحة (من يومين إلى 45 يوماً)، ويتم بعد موافقة المديرية العامة على عدد المتدربين وكذا المواضيع الخاصة للقيام به، ويتم إما داخل المؤسسة أو في إحدى المراكز التابعة لها.

#### رابعاً: التدريب بالإمكانيات الخاصة:

يقوم هذا النوع من التدريب من أجل معالجة المشاكل الداخلية للشركة، حيث يتم الاعتماد على الوسائل الخاصة والإمكانيات المتاحة داخلها، ويتم هذا بعد الموافقة من طرف المكلفون بالتدريب على قائمة الأسماء المعنيين بهذا النوع من التدريب والمواضيع.

<sup>67</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة تنمية وتطوير الموارد البشرية بشركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرست- حمدي محمد.

المبحث الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة مع عرض النتائج ومناقشتها:

المطلب الأول مجتمع ومتغيرات الدراسة والأساليب المستخدمة:

الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

اختيرت مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تمنراست لتكون محل دراستنا ، والواقعة بالحي الإداري صورو يحدها شمالا مجمع سكني وجنوبا دار البيئة ومركز أرشيف ولاية تمنراست، أما شرقا فيحدها مجمع سكني وغربا ديوان الحظيرة الوطنية للاهقار.

• عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 30 استبيان على العاملين في المؤسسة واستعادتها كلها وصلاحياتها للتحليل.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: التدريب

• المتغير التابع: إدارة المسار الوظيفي.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بغية الوصول إلى النتائج استخدمت الطالبة مجموعة من الأدوات غرضها جمع البيانات وتفسيرها. وتتضمن طرق جمع البيانات ما يلي:<sup>68</sup>

• الملاحظة: تعتبر وسيلة هامة وتستخدم لمراقبة الظواهر بدقة لتفسيرها، وإيجاد

العلاقات الكامنة بها ولتحصيل البيانات التي ترتبط بسلوكيات الأفراد.

• المقابلة: تعتبر أداة أساسية وضرورية لأي باحث حيث يتم إعداد مجموعة من الأسئلة

لكي يتم طرحها في المقابلات الفردية أو الجماعية وجها لوجه مع ملاحظة تصرفات وإيماءات المبحوثين للحصول على إجابات محددة لتحليلها بهدف التوصل إلى النتائج النهائية.

• الاستبيان: يعتبر من أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها شيوعاً وهو بمثابة أداة يتم

الاعتماد عليها للحصول على المعلومات والحقائق بجانب قياس الخبرات السابقة،

<sup>68</sup>-د يحيى سعد دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3067#:~:text=%D8%A7%D>

والاتجاهات والآراء لربطها بالسلوكيات الحالية، ومن ثم يتم عرضه في صورة نموذج تم إعداده مسبقاً يحتوي على عدد من الأسئلة لتحليل نتائجها.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل التمكن من تحليل البيانات المقدمة وتفسيرها استخدمت مجموعة من الأساليب والاختبارات بواسطة برنامج SPSS.22 وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)
- معامل الارتباط (Pearson)؛
- اختبار (T-Test)؛
- اختبار (ANOVA).

#### ثانياً: مقياس ليكارت الثلاثي:

تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق).

- مقياس ليكارت الثلاثي:

ويعرف مقياس ليكارت على أنه:

الجدول رقم (2\_6): مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	الرأي
1	غير موافق
2	محايد
3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (2\_6) المتضح أعلاه صنف رأي الغير موافق بالدرجة (1)، والرأي المحايد بدرجة (2)، و الرأي الموافق بدرجة (3).

- اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الثلاثي

الجدول رقم (2\_7): يمثل اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الثلاثي:

اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الثلاثي		
المتوسط	المستوى	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.66	منخفض	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	متوسط	محايد
من 2.34 إلى 3	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الجدول (2\_7) تحديد اتجاه المقياس بعد حساب المتوسط الحسابي أو ما يعرف بـ(المتوسط المرجح)، حيث إذا كانت القيمة تتراوح من (1 إلى 1.66) فهي ذات مستوى منخفض، أما القيمة التي تتراوح ما بين (1.67 إلى 2.33) فهي ذات مستوى متوسط، والقيمة التي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3) فهي ذات مستوى مرتفع.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان وتقسيمه إلى محورين:

- **المحور الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالعامل وهي الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، (سنوات الخبرة) الأقدمية، أساس التوظيف ونوع التدريب.
- **المحور الثاني:** ينقسم إلى جزئين (متغيرات الدراسة) وهما:
- الجزء الأول: تدريب الموارد البشرية وقسم إلى أبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم الاحتياجات التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).
- الجزء الثاني: إدارة المسار الوظيفي.

صدق وثبات الاستبيان:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم عرض الاستبيان على محكمين أساتذة بمعهد التكنولوجيا من أجل تحكيم الصدق الظاهري للاستبيان وتصحيح الأخطاء من خلال إضافة أو حذف عناصر الملحق رقم (08).

- **الصدق البنائي:**

من أجل التأكد من صدق الاستبيان استخدمت معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي نتحقق من خلاله من مدى سلامة الاستبيان وصحته للتليل والاستفادة من المعلومات المخرجة.



الجدول رقم (2\_8): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ:

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	13	0.761
المتغير التابع	12	0.764
الإجمالي	25	0.835

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أن نسبة الثبات (0.835) وهي نسبة مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في النتائج ، كما بلغ معامل ثبات المتغير المستقل (التدريب) (0.761)، أما معامل ثبات المتغير التابع (إدارة المسار الوظيفي) بلغ (0.764).

**المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.**

الفرع الأول: نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

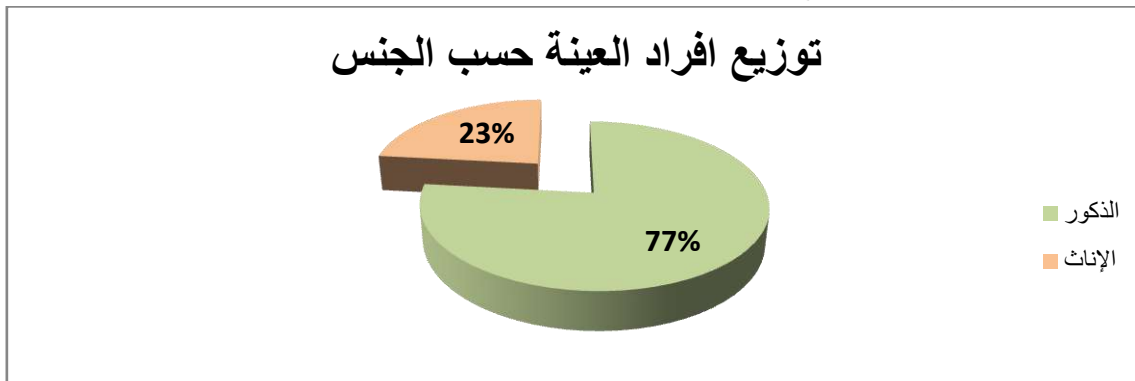
الجدول رقم (2\_9): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	76,7
	أنثى	7	23,3
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

من خلال الجدول (2\_8) يظهر أن اغلب أفراد العينة ذكورا بنسبة بلغت (76,7 %) أما نسبة الإناث فبلغت (23,3%)، وهذا بسبب طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب عمل الرجال.

الشكل رقم (2\_5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية:

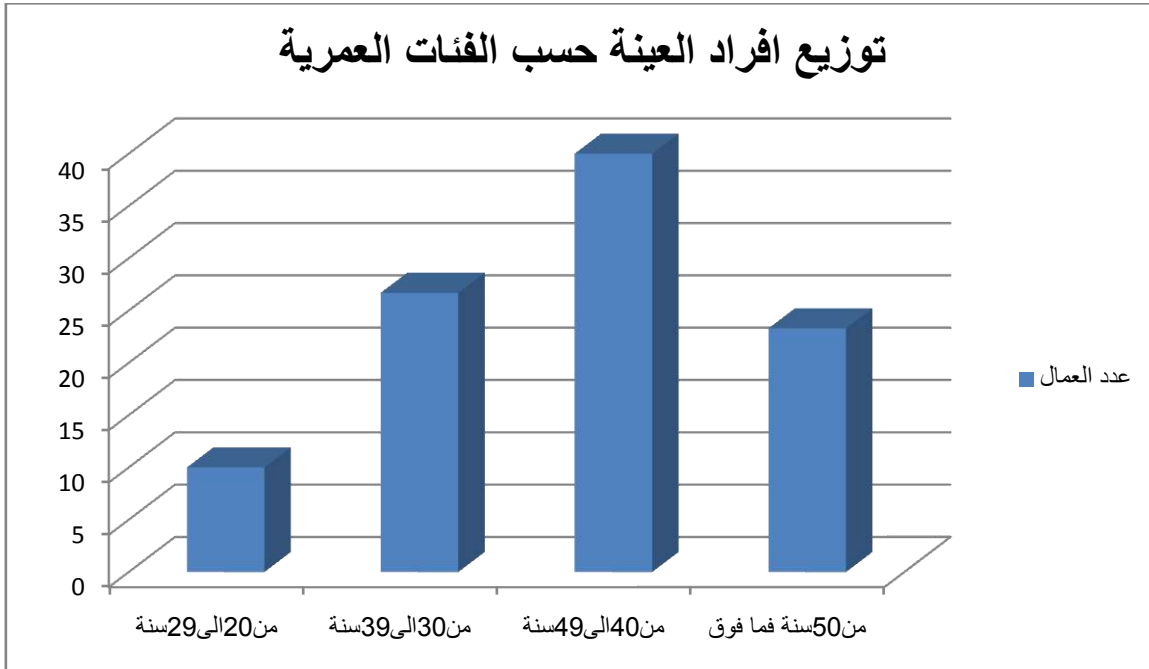
الجدول رقم (10\_2) يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب الفئات العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئات العمرية	من 20 إلى 29 سنة	3	10,0
	من 30 إلى 39 سنة	8	26,7
	من 40 إلى 49 سنة	12	40,0
	من 50 سنة فما فوق	7	23,3
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول رقم (10\_2) أن أغلبية التوزيع لأفراد العينة حسب الفئات العمرية كانت ما تتراوح ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة (40,0%)، ويليهما نسبة (26,7%) للفئة العمرية ما بين 30 إلى 39 سنة، أما بالنسبة للأفراد التي تفوق أعمارهم 50 سنة فبلغت نسبتهم (23,3%)، وفي الأخير الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة (10,0%).

الشكل رقم (6\_2): توزيع عدد أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2\_11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

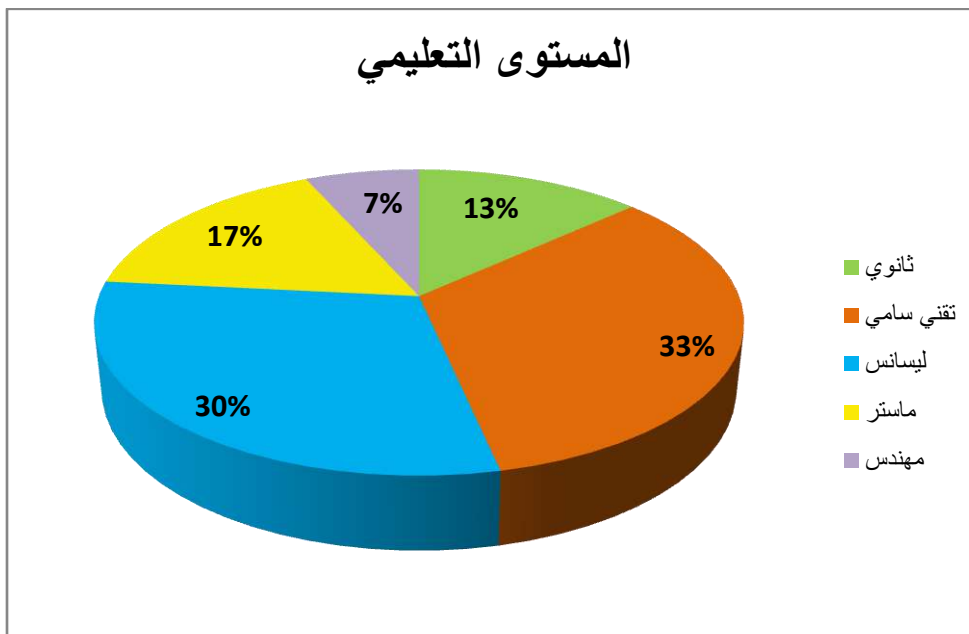
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	4	13,3
	تقني سامي	10	33,3
	ليسانس	9	30,0
	ماستر	5	16,7
	مهندس	2	6,7
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول رقم (2\_11) أن نتائج أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كانت أكبر فئة لصالح مستوى تقني سامي بنسبة (33,3%)، ثم مستوى ليسانس بنسبة (30,0%)، ويليهما فئة مستوى ماستر بنسبة (16,7%)، ومن بعد يليها المستوى الثانوي بنسبة (13,3%) وآخر فئة بالنسبة للمهندسين بنسبة (6,7%).

وبالتالي فإن للمؤسسة مستوى تعليمي مرتفع وأن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات علمية ، مما يكسبهم القدرة على أداء الأعمال المطلوبة منهم.

الشكل رقم(2\_7): توزيع عدد أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية:

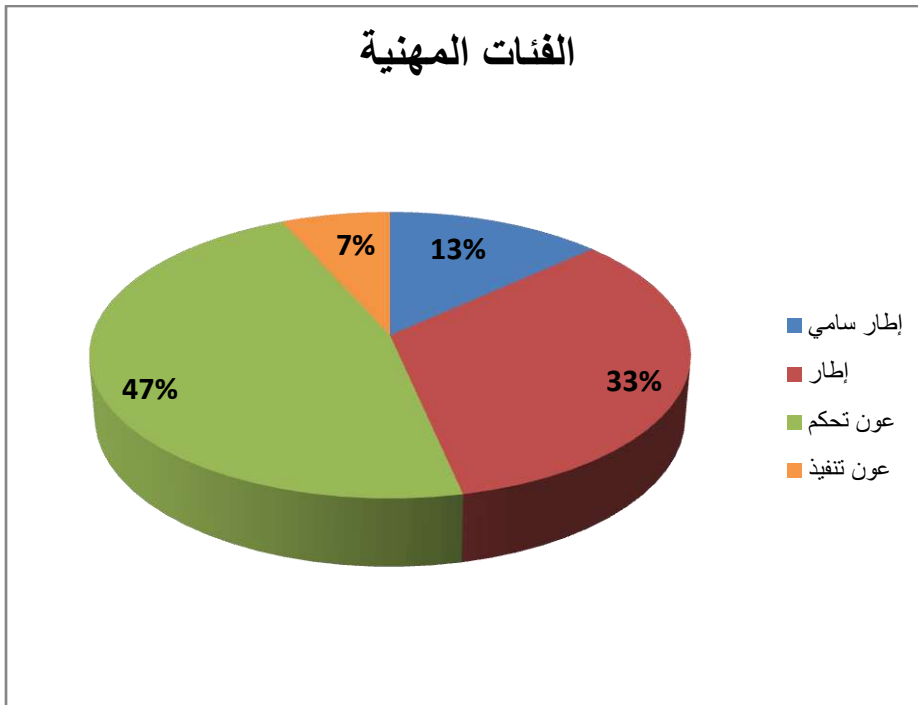
الجدول رقم (12\_2) يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب الفئات المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئات العمالية	إطار سامي	4	13,3
	إطار	10	33,3
	عون تحكم	14	46,7
	عون تنفيذ	2	6,7
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12\_2) أن أغلبية النتائج لأفراد العينة حسب الفئات المهنية حازت فئة أعوان التحكم على نسبة (46,7%)، ويليهما فئة الإطارات بنسبة (33,3%)، ويليهما فئة الإطارات السامية بنسبة (13,3%)، وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة (6,7%).

الشكل رقم(8\_2): توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية)

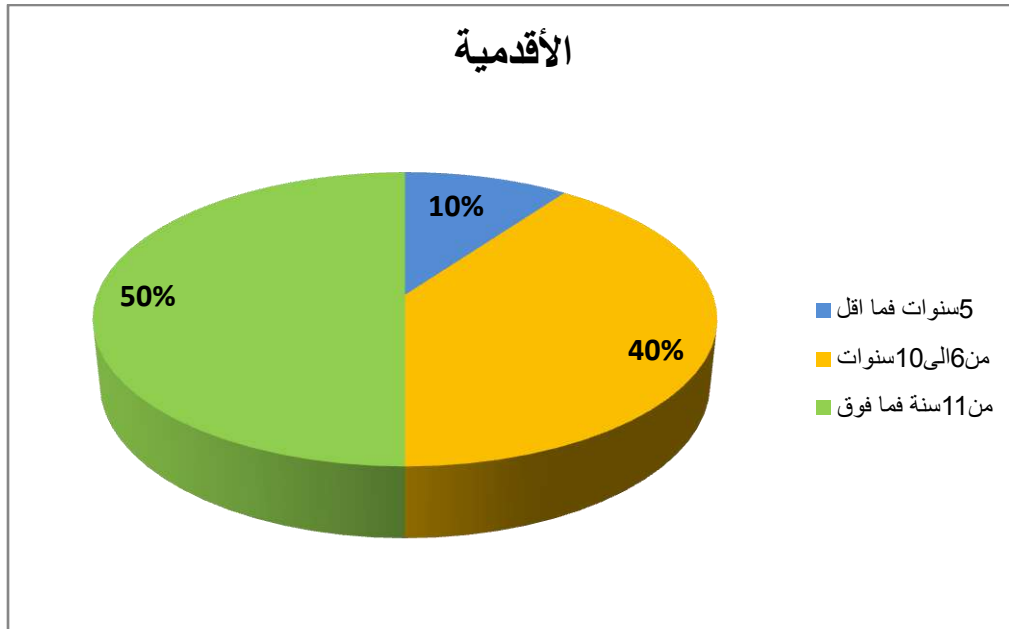
الجدول رقم (2\_13) يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب الأقدمية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	5 سنوات فما اقل	3	10,0
	من 6 إلى 10 سنوات	12	40,0
	من 11 سنة فما فوق	15	50,0
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

تبين النتائج خلال الجدول رقم (2\_12) أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية) في المؤسسة كانت أغلب إجابات المبحوثين من 11 سنة فما فوق بنسبة (50,0%)، ويليهما فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (40,0%)، وفي الأخير فئة من 5 سنوات فما اقل بنسبة (10,0%). وبالتالي فان المؤسسة تنوع في مستوى الخبرة واستحوذ الفئات ذات الأكثر خبرة.

الشكل رقم (2\_9): توزيع عدد أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية):



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب طريقة التوظيف

الجدول رقم (2\_14) يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على أساس التوظيف

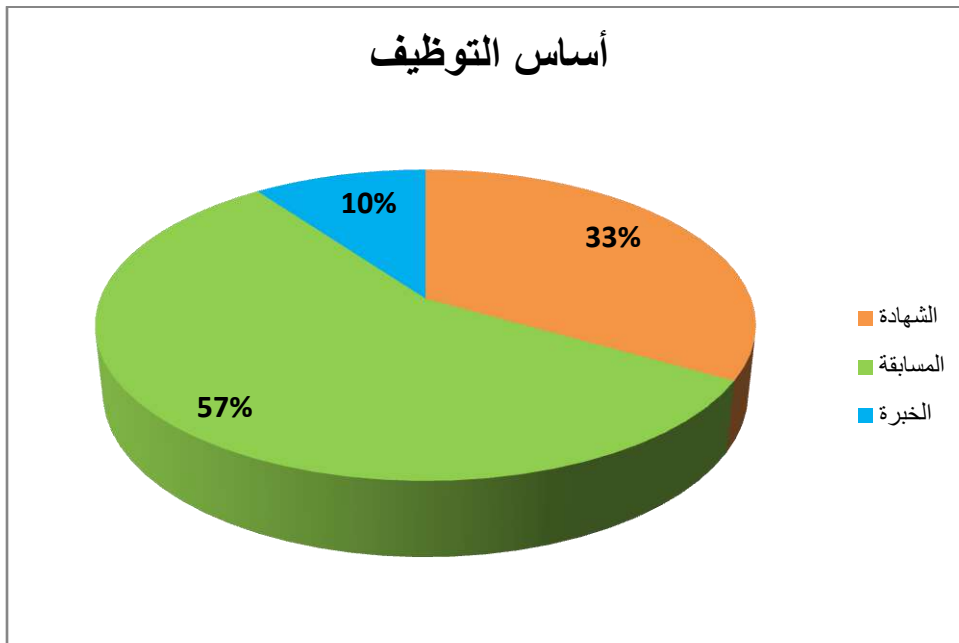
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أساس التوظيف	الشهادة	10	33,3
	المسابقة	17	56,7
	الخبرة	3	10,0
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2\_14) أن توزيع أفراد العينة على أساس التوظيف في المؤسسة وكانت إجابات أفراد العينة أنه يتم على أساس الشهادة بدرجة أولى بنسبة (56,7%)، ويليهما التوظيف على أساس المسابقة بنسبة (33,3%)، وأما التوظيف على أساس الخبرة جاء في الأخير بنسبة (10,0%).

وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول استقطاب وجذب اليد العاملة المؤهلة لشغل الوظائف المتوفرة فيها وتتم على أسس علمية ومدروسة.

الشكل رقم (2\_10): توزيع أفراد العينة حسب التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

• توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب:

الجدول رقم (2\_15) يمثل نتائج إجابة أفراد العينة حسب التدريب

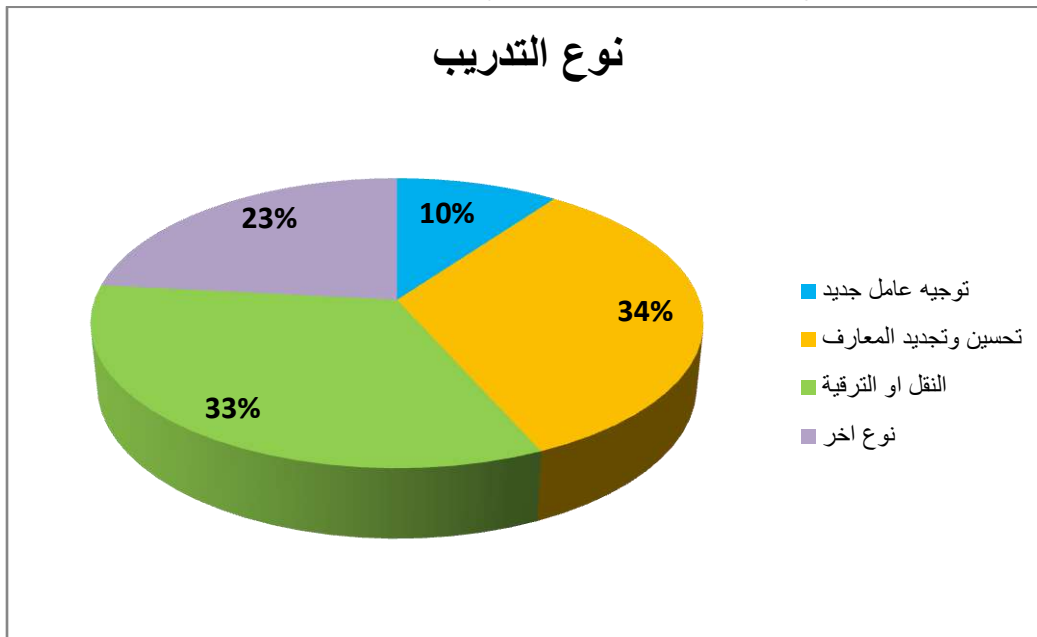
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع التدريب	توجيه موظف جديد	3	10,0
	تحسين وتجديد المعارف	10	33,3
	النقل أو الترقية	10	33,3
	نوع آخر	7	23,3
المجموع		30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2\_15) أن نتائج أفراد العينة على حسب نوع التدريب في المؤسسة كان تحسين وتجديد المعارف بدرجة أولى بنسبة (33,3%)، يليها التدريب بغرض النقل أو الترقية بنسبة (33,3%)، ومن ثم نوع آخر (غالبا ما يكون التدريب بالإمكانيات الخاصة) بنسبة (23,3%)، وفي الأخير جاء نوع التدريب توجيه موظف جديد بنسبة (10,0%).

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتوفير مختلف أنواع التدريب وكان أولهم التدريب في إطار التحسين وتجديد المعارف، ومن ثم التدريب بغرض النقل أو الترقية، يليه التدريب بالإمكانيات الخاصة وفي الأخير توجيه الموظف الجديد بطبيعة الحال.

الشكل رقم (2\_11): توزيع عدد أفراد العينة حسب نوع التدريب



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

أولاً: عرض نتائج الفرضية الأولى:

- تحليل أفراد العينة للمتغير المستقل (التدريب):

الجدول رقم (2\_16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية

توجهات أفراد العينة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية								
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل				العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	المقياس	
3	مرتفع	0,88	2,33	18	4	8	التكرار	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية
				60,0	13,3	26,7	النسبة	
1	مرتفع	0,82	2,50	21	13	6	التكرار	يتم اختيارك للتدريب من طرف الرئيس المباشر
				70,0	10,0	20,0	النسبة	
2	مرتفع	0,81	2,40	18	6	6	التكرار	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجاتك للتدريب للموظف اعتماداً على نتائج الأداء
				60	20	20	النسبة	
مرتفع		0,60	2,41	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يوضح الجدول رقم (2\_16) والذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية والذي جاء بمستوى جيد ومرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للبعث ما بين (2,33 و 2,50)، حيث جاءت عبارة يتم اختيارك للتدريب من طرف الرئيس المباشر بأعلى متوسط بقيمة 2,50 بانحراف معياري بلغ 2,40، ثم تليها عبارة تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات



التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء بمتوسط حسابي 2,40، وفي الأخير تحصلت العبارة يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية بمتوسط حسابي 2,33 .  
الجدول رقم (2\_17):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد تصميم الاحتياجات التدريبية

توجهات أفراد العينة نحو بعد تصميم الاحتياجات التدريبية								
الفرقات	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	المقياس	غير موافق	محايد	موافق				
الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد (إضاءة تهوية )	التكرار	4	6	20	2,53	0,73	مرتفع	1
	النسبة	13,3	20,0	66,7				
توافر الحوافز المادية والميزانية المناسبة للقيام بالتدريب	التكرار	17	3	10	1,77	0,93	منخفض	3
	النسبة	56,7	10,0	33,3				
يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	التكرار	8	3	19	2,07	0,90	متوسط	2
	النسبة	26,7	10,0	63,3				
المجموع	المستوى الكلي للبعد				2,12	0,62	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول رقم(2\_17) والذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد تصميم الاحتياجات التدريبية مقبول نوعا ما حيث تراوحت المتوسطات ما بين 1,77 و 2,53، حيث جاءت عبارة الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد في المرتبة الأولى بنسبة 2,53 بانحراف معياري بلغ 0,73، ثم تليها عبارة يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي بمتوسط حسابي 2,07، وفي الأخير تحصلت العبارة توافر الحوافز المادية والميزانية

المناسبة للقيام بالتدريب أضعف قيمة قدرت بـ 1,77 وانحراف معياري قدر بـ 0,93، مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتوفير الحوافز المادية والميزانية الكافية للقيام بالتدريب.

الجدول رقم (2\_18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية

توجهات أفراد العينة نحو بعد تنفيذ البرامج التدريبية								
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات				العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	المقياس	
2	متوسط	0,89	2,37	13	6	11	التكرار	تلائمت الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية
				66,7	20,0	13,3	النسبة	
3	متوسط	0,88	1,67	8	4	18	التكرار	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها
				26,7	13,3	60,0	النسبة	
1	مرتفع	0,81	2,47	20	4	6	التكرار	أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك
				66,7	13,3	20,0	النسبة	
متوسط		0,56	2,16	المستوى الكلي للبعد				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول (2\_18): أن أفراد العينة لديهم مستوى متوسط أو جيد نوعاً ما نحو تنفيذ الدورات التدريبية وذلك بنسبة % 16, 2 من المجموع الكلي للبعد، حيث كانت الإجابات على العبارات محصورة ما بين 1,67 و 2,47، حيث تحصلت عبارة أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك على أكبر متوسط 2,47 وانحراف معياري قدر بـ 0,81 ثم تليها عبارة تلائم الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية بمتوسط 2,37 وفي

الأخير عبارة النتيجة يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها بمتوسط 1,67، أي أن المؤسسة أثناء تنفيذ البرامج التدريبية تحرص نوعا ما على تنفيذ العملية التدريبية وفق الشروط والمعايير اللازمة.

الجدول رقم (2\_19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع تقييم البرامج التدريبية

توجهات أفراد العينة نحو بعد تنفيذ البرامج التدريبية								
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل				العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	المقياس	
3	متوسط	0,82	1,73	7	8	15	التكرار	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب
				23,3	26,7	50,0	النسبة	
2	مرتفع	0,72	2,60	22	4	4	التكرار	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية
				73,3	13,3	13,3	النسبة	
1	مرتفع	0,71	2,63	23	3	4	التكرار	تهدف الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة إلى تنمية الموظفين وتطويرهم
				76,7	10,0	13,3	النسبة	
متوسط		0,52	2,32	المستوى الكلي للبعد				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss22

من الجدول رقم (2\_19) أن أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية نحو تقييم الدورات التدريبية وذلك بنسبة 2,32، حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة ما بين 1,73 و 2,63 بالنسبة لبعدها تقييم البرامج التدريبية مستوى متوسط، حيث تحصلت عبارة تهدف الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة إلى تنمية الموظفين وتطويرهم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط بنسبة 2,63، ثم تليها عبارة يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية بمتوسط حسابي

بلغ 2,60، وفي الأخير عبارة يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب بمتوسط حسابي قدر بـ 1,73 .

الجدول رقم (20\_2): المستوى العام لأبعاد التدريب

الرقم	تدريب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	2,41	0,60	مرتفع
02	تصميم البرامج التدريبية	2,12	0,62	متوسط
03	تنفيذ البرامج التدريبية	2,16	0,56	متوسط
04	تقييم البرامج التدريبية	2,32	0,52	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

• من خلال الجدول (20\_2) أعلاه والذي يبين لنا المستوى العام لأبعاد التدريب من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، حيث تحصل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى مرتفع بلغ 2,41، ثم يليه بعد التقييم بمتوسط 2,32، وبعد التنفيذ جاء بمستوى متوسط بـ 2,16، وفي الأخير جاء بعد تصميم الاحتياجات التدريبية في آخر مرتبة بمتوسط حسابي بلغ 2,12، أي أن اغلب الأبعاد ذات مستوى متوسط.

• وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية الأولى.

**ثانياً: عرض نتائج الفرضية الثانية:**

• تحليل أفراد العينة لمتغير إدارة المسار الوظيفي

الجدول رقم (21\_2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط إدارة المسار الوظيفي

توجهات أفراد العينة نحو بعد تخطيط المسار الوظيفي								
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل				العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	المقياس	
3	متوسط	0,86	1,87	9	8	13	التكرار	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي
				30,0	26,7	43,3	النسبة	

2	مرتفع	0,86	2,50	22	1	7	التكرار	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه
				73,3	3,3	23,3	النسبة	
1	مرتفع	0,66	2,63	22	5	3	التكرار	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل فرد
				73,3	16,7	10,0	النسبة	
متوسط		0,56	2,33	المستوى الكلي للبعد			المجموع	

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من الجدول رقم (21\_2) ومن خلال نتائج أفراد العينة حول بعد التخطيط لإدارة المسار الوظيفي فهناك مستوى متوسط، حيث تحصلت عبارة يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل فرد على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2,63)، ثم تليها عبارة تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه بمتوسط حسابي بلغ (2,50)، وفي الأخير عبارة تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي بمتوسط حسابي قدر بـ (1,87).

الجدول رقم (22\_2): الحسابي والانحراف المعياري لبعد تنظيم إدارة المسار الوظيفي

توجهات أفراد العينة نحو بعد تنظيم المسار الوظيفي								
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل			العبارات	
				موافق	محايد	غير موافق		
1	مرتفع	0,82	2,50	21	3	6	التكرار	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار الوظيفي
				70,0	10,0	20,0	النسبة	
2	متوسط	0,85	2,23	15	7	8	التكرار	توفر المؤسسة معلومات كافية عن عمليات الترقية المتاحة
				50,0	23,3	26,7	النسبة	
3	متوسط	0,89	1,97	16	5	9	التكرار	يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة
				53,3	16,7	30,0	النسبة	

المجموع	المستوى الكلي للبعد	2,32	0,63	متوسط
---------	---------------------	------	------	-------

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من الجدول رقم (22\_2) ومن خلال نتائج أفراد العينة حول التنظيم لإدارة المسار الوظيفي كان مستوى البعد متوسط، حيث تحصلت عبارة يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار الوظيفي على الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2,50)، ثم تليها عبارة توفر المؤسسة معلومات كافية عن عمليات الترقية المتاحة على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,23)، وفي الأخير عبارة يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة بمتوسط حسابي قدر بـ (1,97).

الجدول رقم (23\_2): الحسابي والانحراف المعياري لبعد توجيه إدارة المسار الوظيفي

توجهات أفراد العينة نحو بعد توجيه إدارة المسار الوظيفي							
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل			العبارات
				موافق	محايد	غير موافق	
2	متوسط	0,89	2,23	16	5	9	تطبيق مؤسستي سياسة النقل بين المناصب في إداراتها للمسارات الوظيفية
				53,3	16,7	30,0	النسبة
3	متوسط	0,88	1,90	10	7	13	تعديل الإدارة مساري الوظيفي حسب مستوى أدائي
				33,3	23,3	43,3	النسبة
1	مرتفع	0,77	2,53	21	4	5	تعتمد الإدارة على المواظبة في العمل كمعيار وحيد للتقييم
				70,0	13,3	16,7	النسبة
المجموع		0,54	2,22	المستوى الكلي للبعد			متوسط

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من الجدول رقم (23\_2) يظهر من خلال نتائج أفراد العينة حول بعد توجيه إدارة المسار الوظيفي كان مستوى هذا البعد هو الآخر متوسط، حيث تحصلت عبارة تعتمد الإدارة على المواظبة في العمل كمعيار وحيد للتقييم على الرتبة الأولى بأعلى متوسط بنسبة (2,53)، ثم تليها عبارة تطبيق مؤسستي سياسة النقل بين المناصب في إداراتها للمسارات الوظيفية على الرتبة

الثانية بمتوسط حسابي بلغ ( 2,23)، وفي الأخير عبارة تعدل الإدارة مساري الوظيفي حسب مستوى أدائي بمتوسط حسابي قدر بـ (1,90).

الجدول رقم (24\_2): الحسابي والانحراف المعياري لبعده رقابة إدارة المسار الوظيفي

توجهات أفراد العينة نحو بعد رقابة المسار الوظيفي							
العبارة	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يقوم الرئيس بإعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلاً	التكرار	8	5	17	2,30	0,87	متوسط
	النسبة	26,7	16,7	56,7			
تقوم مؤسستي بتعيين الأفراد المؤهلين في المناصب القيادية	التكرار	10	9	11	2,03	0,85	متوسط
	النسبة	33,3	30,0	36,7			
تحقق المسارات الوظيفية في مؤسستي التوافق بين أهداف الفرد وأهدافها	التكرار	4	3	23	1,67	0,84	متوسط
	النسبة	13,3	10,0	76,7			
المجموع	المستوى الكلي للبعد				2,00	0,59	متوسط

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نتائج أفراد العينة حول أن بعد رقابة إدارة المسار الوظيفي مستوى متوسط في المؤسسة، حيث تحصلت عبارة يقوم الرئيس بإعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلاً على الرتبة الأولى بأعلى متوسط بنسبة (2,30)، ثم تليها عبارة تقوم مؤسستي بتعيين الأفراد المؤهلين في المناصب القيادية على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,03)، وفي الأخير عبارة تحقق المسارات الوظيفية في مؤسستي التوافق بين أهداف الفرد وأهدافها بمتوسط حسابي قدر بـ (1,67).

الجدول رقم (25\_2): المستوى العام لأبعاد إدارة المسار الوظيفي

الرقم	أبعاد إدارة المسار الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	تخطيط إدارة المسار الوظيفي	2,33	0,56	متوسط
02	تنظيم إدارة المسار الوظيفي	2,32	0,63	متوسط

متوسط	0,54	2,22	توجيه إدارة المسار الوظيفي	03
متوسط	0,59	2,00	رقابة إدارة المسار الوظيفي	04

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول (25\_2) أعلاه والذي يبين المستوى العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المسار الوظيفي والتي قيمة المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المتغير ما بين (1,67) و (2,33) وبالتالي مستواها متوسط.

- ومنه فانا نتأكد من صحة الفرضية الثانية.

### صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (26\_2): مصفوفة الارتباطات بيرسون (Pearson) لمتغيرات الدراسة

أبعاد المتغير المستقل (التدريب)					إدارة المسار الوظيفي
تقييم البرامج التدريبية	تنفيذ البرامج التدريبية	تصميم الاحتياجات التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية	معامل الارتباط	
0,684**	0,802**	0,807**	0,705**	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (26\_2) أن أبعاد المتغير الأول وهو التدريب تربطه علاقة بين المتغير التابع وهو إدارة المسار الوظيفي.

- وهو ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة.

- الصدق الذاتي لأبعاد المتغير المستقل (التدريب):

الجدول رقم (27\_2): الصدق الذاتي للبعد الأول تحديد الاحتياجات التدريبية:

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط Pearson	الدلالة الإحصائية
2	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية	0,660**	0,000



0,000	0,684**	يتم اختيارك للتدريب من طرف الرئيس المباشر	3
0,000	0,823**	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء	4

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول ( 23\_2 ) أن معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول والبعد نفسه، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة 4 بقيمة ( 0,823 ) يليه المعامل في الفقرة 3 بقيمة ( 0,684 ) وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 2 بقيمة ( 0,660 )، وجميع المعاملات كانت ذات دلالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن فقرات هذا البعد تتميز بالصدق الذاتي. الجدول رقم(28\_2): الصدق الذاتي للبعد الثاني تصميم الاحتياجات التدريبية:

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
5	الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد	0,655**	0,000
6	توافر الحوافز المادية والميزانية المناسبة للقيام بالتدريب	0,715**	0,000
7	يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	0,812**	0,000

\*\*مستوى الدلالة عند 0.01

\*مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال الجدول ( 24\_2 ) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني تصميم الاحتياجات التدريبية والمتغير ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة 7 بقيمة ( 0,812 )، يليه المعامل في الفقرة 6 بقيمة ( 0,715 ) وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 5 بقيمة ( 0,655 )، وجميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ومستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن فقرات هذا البعد تتميز بالصدق الذاتي.

الجدول رقم(29\_2): الصدق الذاتي للبعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية:

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
8	تلائمت الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبي	0,719**	0,000
9	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها	0,667**	0,000

10	أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية التي تحتاجها	0,570**	0,001
----	---	---------	-------

\* مستوى الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول (2\_25) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث تنفيذ البرامج التدريبية والمتغير ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة 8 بقيمة (0,719)، يليه المعامل في الفقرة 9 بقيمة (0,667) وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 10 بقيمة (0,570)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن فقرات هذا البعد تتميز بالصدق الذاتي.

الجدول رقم(2\_30): الصدق الذاتي للبعد الثالث تقييم البرامج التدريبية:

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة (Sig)
11	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	0,518**	0,003
12	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية	0,799**	0,000
13	تهدف الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة إلى تنمية الموظفين وتطويرهم	0,806**	0,000

\* مستوى الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول (2\_30) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع للمحور الأول التدريب والبعد ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة رقم 13 بقيمة (0,806) يليه المعامل في الفقرة رقم 12 بقيمة (0,799)، وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 11 بقيمة (0,518)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن الفقرات تتميز بالصدق الذاتي.

- الصدق الذاتي لأبعاد متغير إدارة المسار الوظيفي:
- الجدول (2\_31): الصدق الذاتي لبعد تخطيط إدارة المسار الوظيفي باستخدام معامل

الارتباط Pearson

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
14	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي	0,522**	0,003

0,008	0,477**	15	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه
0,002	0,542**	16	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل فرد

\*مستوى الدلالة 0.01 \*\*مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال الجدول (31\_2) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تخطيط إدارة المسار الوظيفي وبين المتغير ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة رقم 16 بقيمة (0,542) يليه المعامل في الفقرة رقم 14 بقيمة (0,522)، وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 11 بقيمة (0,477)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن الفقرات تتميز بالصدق الذاتي.

• الجدول (32\_2): الصدق الذاتي لبعده تنظيم إدارة المسار الوظيفي باستخدام معامل

#### الارتباط Pearson

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
17	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار الوظيفي	0,658**	0,000
18	توفر المؤسسة معلومات كافية عن عمليات الترقية المتاحة	0,704**	0,000
19	يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة	0,468**	0,009

\*مستوى الدلالة 0.01 \*\*مستوى المعنوية 0.05

نلاحظ من خلال الجدول (32\_2) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تنظيم إدارة المسار الوظيفي وبين المتغير ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة رقم 18 بقيمة (0,704) يليه المعامل في الفقرة رقم 17 بقيمة (0,658)، وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 19 بقيمة (0,468)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن الفقرات تتميز بالصدق الذاتي.

• الجدول (33\_2): الصدق الذاتي لبعده توجيه إدارة المسار الوظيفي باستخدام

#### Pearson

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
------------	--------	----------------	---------------

الفقرة	(Pearson)	(Sig)
20	0,442*	0,014
21	0,425*	0,019
22	0,618**	0,000

نلاحظ من خلال الجدول ( 2\_33) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد توجيه إدارة المسار الوظيفي وبين المتغير ككل، حيث نجد أعلى معامل عند الفقرة رقم 22 بقيمة (0,618) يليه المعامل في الفقرة رقم 21 بقيمة (0,425)، وفي الأخير يأتي معامل الفقرة 20 بقيمة (0,442)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن الفقرات تتميز بالصدق الذاتي.

• الجدول (2\_34): الصدق الذاتي لبعده رقابة إدارة المسار الوظيفي باستخدام معامل

الارتباط Pearson

رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
23	0,536**	0,002
24	0,621**	0,000

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات المتغير الثاني للدراسة وهو إدارة المسار الوظيفي، نجد أن أعلى معامل عند الفقرة رقم 24 بقيمة (0,621) يليه المعامل في الفقرة رقم 23 بقيمة (0,536)، وبالتالي فإن جميع المعاملات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي فإن الفقرات تتميز بالصدق الذاتي.

الجدول رقم (2\_35): اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

المتغيرات	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التدريب	0,972	30	0,600
إدارة المسار الوظيفي	0,914	30	0,018

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن مستوى الدلالة في كلا المتغيرين أكبر من ( 0,05 ) فقد بلغت مستوى الدلالة الإحصائية بالنسبة للتدريب ( 0,600 ) أما بالنسبة لإدارة المسار الوظيفي فقد بلغت مستوى الدلالة ( 0,018 ) وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**ثالثاً: عرض نتائج الفرضية الثالثة:**

الجدول رقم (36\_2): الارتباط الخطي (معامل التحديد) بين المتغيرين المستقل والتابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,228	4,60911

Prédicateurs : (Constante), مجموع\_إدارة\_المسار\_المحور\_الثاني

من خلال الجدول (36\_2) والذي يبين معامل الارتباط بين المتغيرين (التدريب وإدارة المسار الوظيفي) والذي يساوي ( 50% ) أي أن هناك ارتباط متوسط بين المتغيرين ، وأن مدى الدقة في تقدير إدارة المسار الوظيفي يساوي ( 25% )، أي أن (25%) من إدارة المسار الوظيفي تعود إلى التدريب، أما بالنسبة للنسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

• الجدول رقم (37\_2): تباين الانحدار الخطي البسيط (ANOVA)

Modèle	Somme des carrés مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	Carré moyen معدل المربعات	قيمة اختبار التباين F	مستوى الدلالة Sig.	
1	الانحدار Régression	203,038	1	203,038	9,557	0,004 <sup>b</sup>
	البواقي Résidus	594,829	28	21,244		
	Total المجموع	797,867	29			

Variable dépendante : مجموع\_التدريب\_المحور\_الأول

Prédicateurs : (Constante), مجموع\_إدارة\_المسار\_المحور\_الثاني

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. 22

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن:

• مجموع المربعات تساوي (209,934)، ودرجة حرية الانحدار ( ddl ) تساوي 1،

ودرجة حرية البواقي فتساوي 28

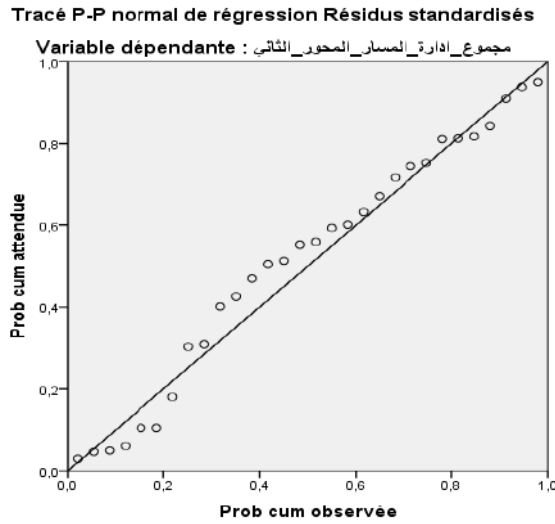
• أما معدل مربعات الانحدار تساوي (209,934) ومعدل مربعات البواقي تساوي (21,965)

• قيمة اختبار التباين لخط الانحدار (F) هو (9,557)

• مستوى الدلالة (Sig.) تساوي (0,004) وهي قيمة اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0,05)، وبالتالي نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي.

• وبالتالي هناك علاقة بين المتغيرين التدريب وإدارة المسار الوظيفي.

الشكل رقم (2\_12): الرسم البياني لملائمة خط الانحدار



الجدول رقم (2\_38): تحليل الانحدار الخطي البسيط<sup>a</sup>

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle النموذج	Coefficients non standardisés المعاملات الغير نمطية		Coefficients standardisés Bêta المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
	B	Erreur standard الخطأ المعياري			
التدريب_المحور _الأول	0,513	0,166	0,504	3,092	0,004
(Constante) الثابت	12,483	4,572		2,730	0,011

Variable dépendante :المحور\_الثاني\_إدارة\_المسار\_الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. 22

يوضح الجدول رقم (2\_38) أن للمتغير المستقل التدريب أثر ايجابي مباشر على إدارة المسار الوظيفي بما أن مستوى الدلالة (Sig.) تساوي 0,011 وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من 0,05، بالإضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي 12,483 أي أن 12% من تغيرات إدارة المسار الوظيفي تعود للتدريب.

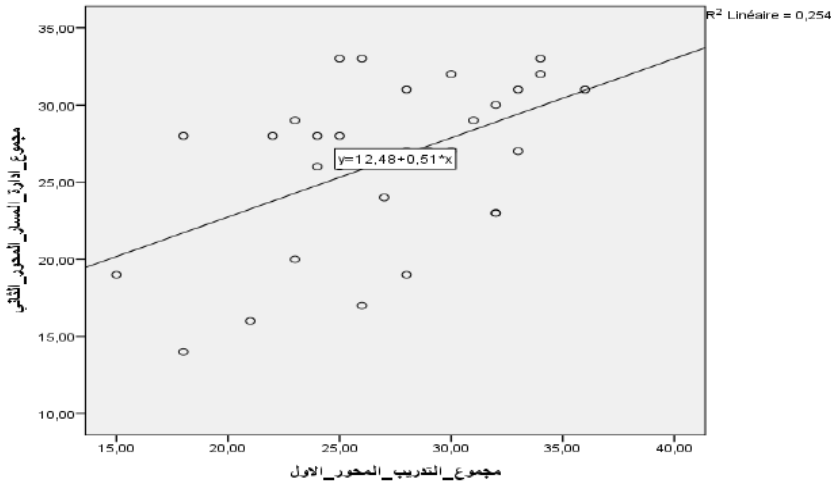
ومنه فإن المعادلة تصبح:

$$y=12,48+0,51x$$

حيث تمثل (Y): إدارة المسار الوظيفي

(X) المتغير المستقل: التدريب.

الشكل رقم (2\_13): الرسم البياني لمعادلة معاملات خط الانحدار



المصدر: مخرجات برنامج spss22

الجدول رقم (2\_39): اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لمتغيرات الدراسة

		Corrélations	
		مجموع_التدريب_المحور_الاول	مجموع_ادارة_المسار_المحور_الثاني
مجموع_التدريب_المحور_الاول	Corrélation de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30
مجموع_ادارة_المسار_المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يظهر من خلال الجدول رقم (2\_39) أن مستوى الدلالة Sig. يساوي (0,004) وهو أقل من 0,05 وبالتالي هناك ارتباط دال إحصائياً وان قيمة معامل الارتباط (Corrélation de

(Pearson) يساوي (0,504) وهي قيمة موجبة مما يعني أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل والتابع.

- وعليه نتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

رابعاً: عرض نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (2\_40): مستوى الدلالة حول المتغير التابع حسب البيانات الشخصية

الرقم	البيانات الشخصية	نوع الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
01	الجنس	T-Test	0,056	غير دال
02	الفئات العمرية	ANOVA	0,250	غير دال
03	المستوى التعليمي	ANOVA	0,111	غير دال
04	الفئات المهنية	ANOVA	0,714	غير دال
05	الأقدمية	ANOVA	0,531	غير دال
06	أساس التوظيف	ANOVA	0,476	غير دال
07	نوع التدريب	ANOVA	0,341	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن أجوبة أفراد العينة حسب البيانات الشخصية كما يلي:

- بالنسبة للجنس مستوى الدلالة (0,056) وهو اكبر من قيمة الدلالة (0,05)، بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي وأفراد العينة حسب الجنس.
- حسب الفئات العمرية بلغ مستوى الدلالة (0,250) هو وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة متغير الفئات العمرية.
- حسب متغير المستوى التعليمي مستوى الدلالة (0,111) هو وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
- بالنسبة للفئات المهنية مستوى الدلالة بلغ (0,714) وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة حسب الفئات المهنية.



- بالنسبة للاقدمية مستوى الدلالة بلغ (0,714) وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة حسب الأقدمية.
- بالنسبة للاقدمية مستوى الدلالة بلغ (0,531) وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة حسب الأقدمية.
- بالنسبة لأساس التوظيف مستوى الدلالة بلغ (0,476) وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتغير التابع و نتائج أفراد العينة حسب خاصية أساس التوظيف.
- بالنسبة لخاصية نوع التدريب مستوى الدلالة بلغ (0,341) وهو اكبر من (0,05)، وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة بين إدارة المسار الوظيفي و نتائج أفراد العينة حسب خاصية نوع التدريب.
- بالتالي فان الفرضية الرابعة صحيحة.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بالتعرف على شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع بتمنراست- وذكر مهامها وأهدافها وتنظيمها، ثم قمنا بالتعرف على واقع التدريب في الشركة من خلال جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة واستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية متمثلة في ( 30 ) موظف والتمكن من استرجاعها جميعا وقابليتها للتحليل الذي اجري بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج spss22، التي توصلنا من خلالها إلى وجود مستوى متوسط في كل من التدريب وإدارة المسار الوظيفي في الشركة ، وكذا الدور الهام والفعال الذي يساهم به التدريب في إدارة المسار الوظيفي.

الخاتمة

### الخاتمة:

نظرا للأهمية البالغة والدور الفعال الذي يحظى بها ال تدريب في تحقيق أهداف المنظمات بطرق أكثر فعالية وكفاءة ، من اجل تمكين المنظمات مسايرة أوضاع البيئة المتغيرة ، لذا على المؤسسات أن تولي أهمية في تحديد ووضع خطط قائمة على أسس عملية في جميع مراحل التدريب للتمكن من الاستفادة من مخرجاتها على أكمل وجه ، كما أن إدارة المسار الوظيفي لا يقل أهمية عن موضوع التدريب، من خلال توفير برامج وآليات مختلفة لشغل مناصب وظيفية مختلفة ومرافقتهم طوال حياتهم الوظيفية بدءا من التخطيط الجيد لهم إلى غاية آخر مرحلة في مسيرتهم الوظيفية، حيث أن شعور العاملين بالتفات المؤسسة لهم والسعي لتحقيق طموحاتهم وآمالهم الوظيفية، مما يعمل على زيادة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم وتقديم الجهد اللازم لضمان استمراريتهم في المؤسسة وولائهم لها، وإبرازنا للعلاقة والأهمية الكبيرة للتدريب على إدارة المسار الوظيفي في المؤسسات من أجل زيادة الإنتاجية والربحية.

كما انه من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في شركة سونلغاز من اجل محاولتنا لإسقاط الجانب النظري على التطبيقي ، والتي من خلالها سعينا إلى الإجابة عن إشكاليات الدراسة والفرضيات المقترحة وهذا من خلال استبيان تم إعداده وتقسيمه إلى محورين يضم مجموعة من بيانات تخص دراستنا هذه، وتحليل البيانات بواسطة مجموعة من الاختبارات في برنامج spss22، وفي الأخير تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية وتقسيمها إلى نتائج نظرية وتطبيقية:

### أولا: النتائج النظرية:

- يعتبر التدريب عملية مخططة ومستمرة وهادفة إلى تغيير سلوكيات واتجاهات العاملين وتطوير قدراتهم من أجل مساعدتهم في أداء الأعمال المطلوبة.
- للتدريب عدة مراحل تبنى على تحديد احتياجات محددة بدقة وواضحة للتمكن حسن السير في المراحل التي من بعدها والمتمثلة في التصميم والتنفيذ وكذا محاولة تقييم البرامج التدريبية في جميع مراحل التنفيذ من اجل معرفة نقاط القوة والضعف ومحاولة تصحيحها وتحسينها.
- إدارة المسار الوظيفي تعد من اهتمامات العصر حديثا ، حيث تقوم المؤسسات بتوفير مجموعة من الطرق والآليات بغية إلحاق العاملين بالمنصب الذي يناسب رغباتهم، أو بهدف ملائمة مستواهم مع وظائفهم ومن بين أهم الآليات النقل والترقية.

## الخاتمة

- تقوم الإدارة بإتباع مراحل معينة بهدف مرافقة المسار الوظيفي للعاملين وتمثل في تخطيط المسار الوظيفي عن طريق جذب واختيار الفرد المناسب والمؤهل للقيام بالمهام، التنظيم عن طريق توفير البرامج اللازمة لتصحيح المسار الوظيفي وتوجيههم ومساعدتهم، والعمل على المراقبة المستمرة من أجل متابعة الخطط قيد التنفيذ.
- للتدريب أهمية بالغة وجوهر عملية إدارة المسار الوظيفي وهذا من خلال مختلف السياسات التي تقوم بها إدارة المؤسسات بغية تحقيق التوافق بين المؤهلات والمناصب الوظيفية وتنمية المسار الوظيفي للموظفين.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تقوم المؤسسة بالتدريب ويتطابق نوعاً ما مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.
  - هناك اهتمام متوسط فيما يخص التدريب في الشركة
  - تصميم الاحتياجات التدريبية لا يتم بالشكل المطلوب حيث لا يتم توفير الميزانية المناسبة للتدريب مما يؤثر على جودة تنفيذ البرامج التدريبية.
  - تقوم المؤسسة بالتقييم الآني وكذا الدوري بعد الانتهاء من التدريب للتأكد من تطبيق والاستفادة من البرامج التدريبية على المدى البعيد.
  - مستوى إدارة المسار الوظيفي في شركة سونلغاز متوسط.
  - تعمل المؤسسة على جذب العاملين وفق أسس موضوعية وبالتالي تقوم تسعى إلى التخطيط الجيد للمسار الوظيفي للعاملين فيها.
  - تعمل المؤسسة على تنظيم المسار الوظيفي للعاملين من خلال إتباع سياسة النقل بين الوظائف وإجراءات الترقية اللازمة.
  - توفر المؤسسة وصف وظيفي وواضح للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم لكن انعدام سياسة التوجيه.
  - لا تقوم المؤسسة بالرقابة على العاملين أثناء تأدية الأعمال الموكلة إليهم.

### اقتراحات الدراسة:

- وجوب توفير الميزانية المناسبة للقيام بالتدريب بالمستوى المطلوب.

## الخاتمة

---

- العمل على زيادة التحفيزات المادية المخصصة للتدريب من أجل زيادة معنويات المتدرب والقدرة على الاستفادة من البرامج المقدمة.
- متابعة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم للأعمال وتوجيههم قدر الإمكان.

### توصيات الدراسة:

- وجوب دعم الإدارة العليا لمخططات التدريب وتسهيل عمليات تنفيذها.
- ضرورة تسيير وإدارة المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات.
- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بمساره الوظيفي.
- التركيز على الجانب التطبيقي وليس النظري فقط أثناء تنفيذ التدريب لتعويد العامل على القيام بالأعمال بمفرده.

### آفاق الدراسة:

- أثر معوقات التدريب في مسعى تحقيق تنمية الموارد البشرية.
- دور تقييم برامج التدريب في تفعيل إدارة المسار الوظيفي.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- مراجع اللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد الكردي، مبادئ التدريب الفعال بمنظمات الأعمال.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009 ص323.
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر القاهرة، 1998 .
3. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية،2002.
- شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، شارع سيدي الشيخ الجزائر الحراش 2011.
4. صلاح صالح معمار ، دار دبيونو للنشر والتوزيع-عمان-الأردن، التدريب(الأسس والمبادئ).
- عصام حيدر، الإجازة في علوم الإدارة، كتاب التدريب والتطوير الجامعة، الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.

المجلات العلمية:

1. أحمد عيدان جاسم، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها إطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 8 السنة 2012.
- أريج أحمد حمود الشعلان، سمية محد ماجد الدوسري تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر) المجلد 38 العدد العاشر، أكتوبر2022م.
- أمل سعيد، حباكة أمل محسوب زناتي، تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16 العدد الخامس يوليو 2022م.
2. بلوك نعيمة تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع.
3. جعيجع نبيلة، بوقرة رابح، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2013/10، جامعة المسيلة.



- دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد (5) 2014 .
- 4. رضا جنان، روابح فريد، دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 2 سبتمبر 2022.
- زيار نانو، إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة لبحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 08 العدد 02، ديسمبر 2017
- سهام بلقربي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية، جامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم، العدد العاشر جانفي 2018.
- 5. عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة، مجلة الحقيقة العدد 31 سنة 2012
- 6. مالك محمد، إستراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13.
- نورة داسي، أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 02 العدد 03 جانفي 2023.

#### الأطروحات والمذكرات:

- بليبيطة مراد، لعبابسة خالد، أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظف دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية سطيف، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسات فرع علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021/2020.
- 1. بوديبة نوال، الواهم نجوى مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تخصص علوم التسيير 2016/2015

2. عبد الهادي لعصب مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين.
- بورقبة قويدر، سماويل عيسى، العيداني إلياس إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01.
  - جودي سارة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة الديوان الوطني لتطهير مياه الصرف الصحي-بسكرة - تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
  - حليلة بن طري، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، مذكرة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2016/1015.
3. قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2005.
- محجوبة بن شهرة، يحي بدرابي، ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة.
  - معاذ نجيب ، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014م 1435.
  - منصر بئينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020/2019 .
  - وهيب زلاقي، السعيد فكرون، ناجح مخلوف، إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم وعمل، فرع علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017 .

## قائمة المراجع

- ياسين زروق، ياسين سحارة تي تقي الدين، أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، مذكرة لنيل ماستر تخصص تسويق فندقي وسياحي في العلوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي 2018/2019- .

### المحاضرات:

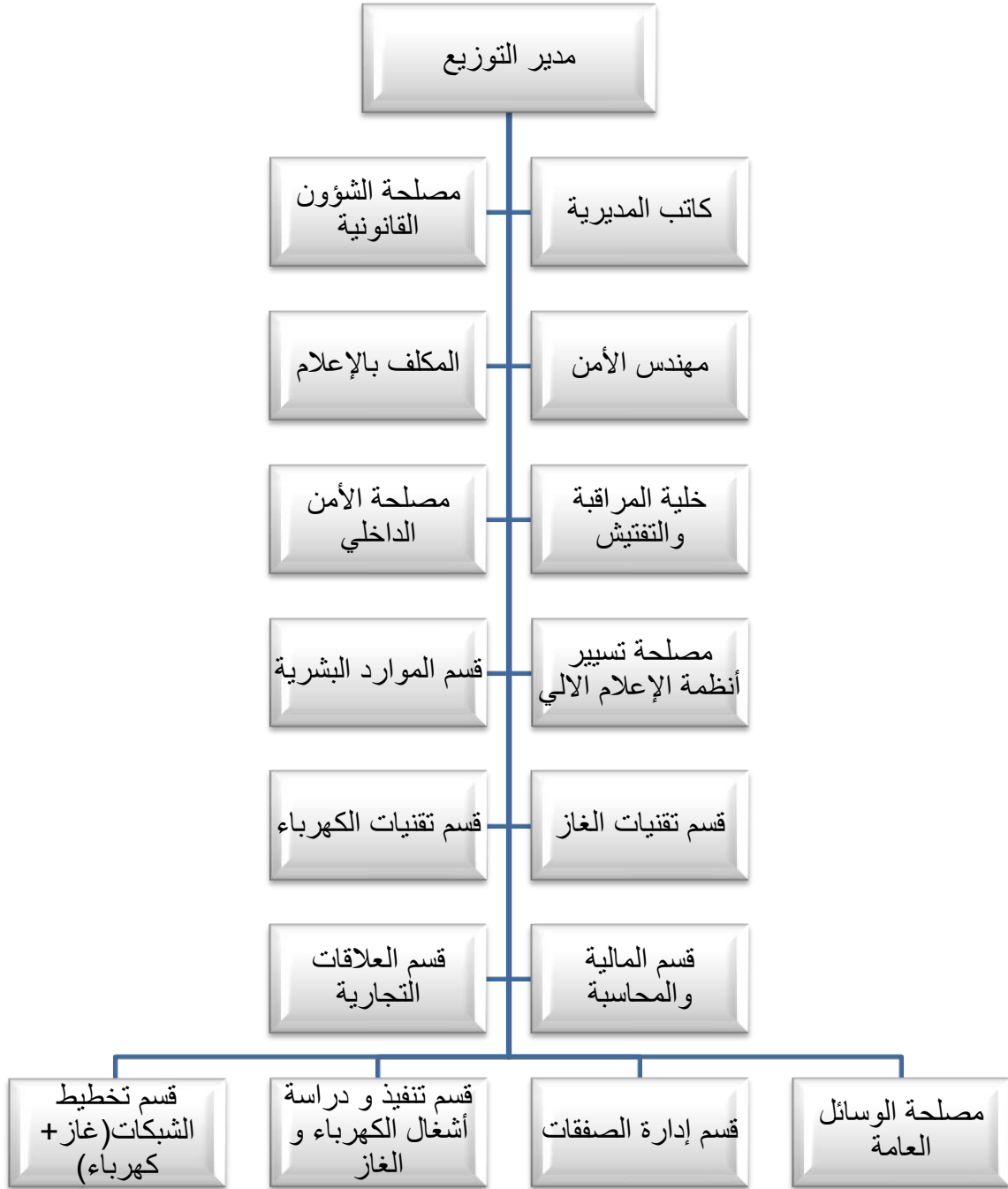
- محمد شمس حسني، مدرس بقسم الإدارة العامة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، برنامج تدريب المدربين TOT .
- 1. ولاء القضيبات، مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية، 21 أبريل 2022.

### المواقع الإلكترونية:

- ياسر محمد عبد الرحيم زهران، الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا، المجلد (38) العدد الثاني فبراير 2022 .
- يحيى سعد، دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة .  
<https://drasah.com/Description.aspx?id=3067#:~:text=%D8%A7%D>
- نعيمة ابو حسنة، تقدير الاحتياجات التدريبية  
2021/02/08  
<https://portal.arid.my/18117/Posts/Details/34ba236c-34e6-4a77->
- <https://formationdz.ahlamontada.com/t17-topic>
- المراجع الأجنبية:
- Bola Adekola, Ph.D Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.2 | May-2011 career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees.
- William G. Torpey sos political science and public administration.
- Manisha Semwal Impact of employees training and career development on their engagement.


قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمرناست- :



الملحق رقم 02:

إتفاقية التدريب:

 **الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع**  
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction de Distribution Tamanrasset..  
Division Ressources Humaines.  
Service : Développement Carrière et Formation

Région de Ouargla

N° .....

Année .....

## CONTRAT DE FORMATION

Vu la convention collective de la société.  
Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation ETB.  
Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation.

**Entre**

L'employeur: SONELGAZ-Distribution.  
Ci-après dénommée: Société Algérienne de l'électricité et du gaz -Distribution.  
Dont le siège est sis au, Immeuble 500 bureaux- R.N n°38- Gué de Constantine- Alger  
Représenté par Monsieur: MEDDANE BOUALEM  
Directeur de Distribution de: Tamanrasset.

**D'une part.**

**Et**  
Contractant

**Mr:** .....


Demeurant à : Tamanrasset.  
Poste Occupé : ELECTRICIEN DISTRIBUTION.  
Ci-dessous dénommer le bénéficiaire.

**D'autre part**

Il a été convenu et arrêté ce qui suit:

---

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Direction de Distribution Tamanrasset- RC n° 11/01-0605455 B 06  
Adresse : Cite Administration ASSORO BP 90/ Tél : 029 30 31 97 - Fax : 029 30 36 83  
Société du groupe Sonelgaz

 <p>سوتغاز SOTEGAS</p>	<p><b>الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع</b> Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution</p>
- Région de Ouargla -	
Direction de Distribution Tamanrasset. Direction Ressources Humaines Service / Développement Carrière et Formation	N° ..... Année .....

**Article 1 :** Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les droits et obligations qui en découlent.

**Article 2 :** Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle ci-après

- Intitulé de l'action: **ELECTRICIEN DISTRIBUTION.**
- L'objet de la formation: **Formation Filière de progression ATE.**
- La spécialité ou domaine: **Formation Filière de progression ATE.**
- Durée de formation : **03 mois à partir du 29/05/2022 au 06/10/2022**
- Mode de formation : **CONTINU.**
- Organisme de formation : **ETB.**
- Lieu de la formation : **ETB.**

**Article 3 :** Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce contrat et à les exécuter de bonne foi.

**Article 4 :** Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités du contrôle de l'assiduité de la discipline est de déroulement de la formation.
- Réintégrer son poste de travail pendant les inters sessions des cycles alternes et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogiques de courte durée accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- Réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- Remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie, et d'en assurer l'effet multiplicateur de la demande de la société.


**Article 5 :** Le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la société Distribution Centre, Direction de Distribution de TAMANRASSET pour une période effective égale à : **VING SEPT MOIS (27)**, conformément à la réglementation en vigueur.

Dans le cas où cette clause n'est pas respectée la société se réserve le droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

---

SAOEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Direction de Distribution Tamanrasset- RC n° 11/01-0806456 B 06  
Adresse : Cité Administration A250000 BP 80, Tél : 029 30 31 67 - Fax : 029 30 36 83  
Société du Groupe Sotegaz



 <p>سونغاز sonelgaz</p>	<p>الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution</p>
* Région de Ouargla *	
Direction de Distribution Tamaazrajet Division Ressources Humaines Service : Développement Carrière et Formation	N° ..... Année .....

**Article 6 :** Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :

- Son salaire de base.
- Une indemnité de stage.
- La prise en charge des frais de transport, restauration et d'hébergement.
- Une prime de documentation.

Conformément à la réglementation en vigueur.

**Article 7 :** Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régié par la convention collective de la société.

**Article 8 :** Le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que se soit.

**Article 9 :** Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de manquement disciplinaire **la société** se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager, éventuellement toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

**Article 10 :** En cas d'absence injustifiée aux cours et/ou, aux séances de travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire une retenue sur salaire.

**Article 11 :** Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes.

Toutefois :

Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants l'employeur se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire.

En outre

Il devra rembourser la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération...) majorés de 10% pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation.

Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de tout autre formation durant une période de deux (2) ans.

---


SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA  
Direction de Distribution Tamaazrajet- RC n° 11/01-0805455 B 06  
Adresse : Cité Administration ASSOUHO BP 90/ Tél : 029 30 31 97 - Fax : 029 30 30 83  
Société du groupe SONELGAZ



الملحق رقم 03:

تعليمات إجراءات الترقية في الشركة

**الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز**  
**Société algérienne de l'électricité et du gaz**



DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN  
DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES

N° 1835/2022/PDG  
N° 402/2022/DCH-RS  
P.360

Alger, le 16 AOUT 2022

**Instructions portant mesures de promotion et avancement  
au titre de l'exercice 2022**

**Objet :** Campagne de promotion et avancement au 1<sup>er</sup> janvier 2022.  
**Réf . :** Convention collective de rang supérieur – article 109, 110 et 111.  
Circulaire n° 37 / PDG – 06 / DCH – RS du 09. 01. 2017, portant prime d'expertise.


La présente note a pour objet de rappeler et de préciser les conditions de promotion de catégorie, d'avancement de classe ainsi que l'octroi de la prime d'expertise au titre de la campagne au 1<sup>er</sup> janvier 2022 pour l'ensemble des sociétés du Groupe Sonelgaz.


Elle en fixe également les quotas de promotion de catégorie, d'avancement de classe et d'octroi de la prime d'expertise au titre de cette campagne.

Les quotas fixés seront soumis à l'approbation de l'organe de gestion de la société (selon le cas, conseil d'administration, conseil de gestion, conseil d'orientation et de surveillance).

Les dispositions de la présente note feront l'objet d'une note de service spécifique, établi par chacune des sociétés du Groupe Sonelgaz et portée à la connaissance des travailleurs.

**Le Président Directeur Général**



  
Président  
Directeur Général  
sonelgaz

**Mourad ADJAL**

**Diffusion**  
Toutes sociétés du Groupe Sonelgaz

Direction Exécutive du Capital Humain / Direction Réglementation et Relations Sociales.

## I. De la promotion et avancement

### 1.1. Notation

La promotion et l'avancement récompensent la qualité, la valeur du travail fourni et le mérite d'une manière générale du travailleur. La promotion de catégorie et l'avancement de classe ont lieu sur proposition de la hiérarchie.

- Il est entendu par promotion :

Une évolution de catégorie à l'intérieur d'un même poste de travail (poste multi niveau) et qui se traduit par un changement de niveau (vertical) par référence à la classification des postes de travail.

- Il est entendu par avancement de classe :

Une évolution de classe à l'intérieur d'une même catégorie par référence à la grille des salaires définie par la convention collective.

### 1.2. Les conditions de promotion de catégorie et d'avancement de classe

Les critères d'éligibilité à la promotion et à la classe sont indiqués ci-après.

#### 1.2.1. Le mérite

La note d'évaluation est l'expression du mérite. Sont éligibles à la promotion et à l'avancement, les personnels ayant obtenu une note moyenne égale ou supérieure à 13,5 / 20, lors des trois derniers exercices précédents l'octroi. Cette note est valable pour tous les groupes socioprofessionnels.

#### 1.2.2. Le temps de stationnement

Au titre de la promotion de catégorie

Le temps minimum de stationnement exigé dans la catégorie est fixé à :

- Deux (02) ans pour les travailleurs classés de la catégorie 5 à la catégorie 12 comprise ;
- Trois (03) ans pour les travailleurs classés à la catégorie 13 et plus.

Au titre de l'avancement de classe

Le temps minimum de stationnement dans la classe est fixé à deux (02) ans, quel que soit le groupe socioprofessionnel de l'agent.

#### 1.2.3. L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement

Le temps de stationnement dans la catégorie et dans la classe est augmenté pour les travailleurs ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, d'une période fixée à :

- Une (01) année pour les sanctions du 1<sup>er</sup> degré ;
- Deux (02) années pour les sanctions du 2<sup>ème</sup> degré ;
- Trois ans années pour les sanctions du 3<sup>ème</sup> degré (rétrogradation)

### 1.3. Dispositions induites par les sanctions

L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement dans la catégorie ou la classe pour la promotion et l'avancement se fait à partir de la date d'effet de la sanction.

Ce temps supplémentaire s'ajoute au temps de stationnement dans la catégorie ou la classe tel que prévu par la réglementation en vigueur et ce quelle que soit la durée de l'ancienneté antérieure à la date de sanction.

Il est en outre précisé que les travailleurs sanctionnés durant l'exercice 2022 ne sont proposables ni à la promotion de catégorie ou avancement de classe ni au bénéfice de la prime d'expertise.

## II. De la prime d'expertise

### 2.1. Principes généraux

Le personnel en situation de plafonnement non admissible à la promotion peut bénéficier dans le cadre de la campagne annuelle des promotions et au titre du mérite, de la prime d'expertise. Sont concernés par la prime d'expertise :

- Les agents classés en catégorie 10, 12, 14A et 22 ;
- Le personnel occupant des postes en extinction dont le classement est plafonné à la catégorie 14, 14A ou en mono niveau en 15.

Cette prime est destinée à rémunérer un niveau de qualification et de compétence avéré et acquis par l'accumulation d'expérience dans un domaine particulier.

La valeur de cette prime est équivalente à celle d'une catégorie. Elle est prise en compte lors du calcul de l'IEP et la PRI.

La liste des agents proposables à la prime d'expertise doit être communiquée à la hiérarchie concernée au même titre que la liste des proposables aux promotions et avancements.

La hiérarchie concernée souhaitant proposer ses agents à l'octroi de la prime d'expertise est tenue d'informer le personnel concerné sur la possibilité de bénéficier de cette prime et selon les conditions définies ci-après.

L'octroi de la prime d'expertise est soumis aux mêmes principes et conditions d'attribution des promotions et avancements et notamment aux critères liés au mérite et temps de stationnement.

### 2.2. Les conditions d'octroi

Pour prétendre au bénéfice de la prime d'expertise, les agents doivent justifier des critères de mérite et d'ancienneté suivants :

#### 2.2.1. Le mérite

Le mérite est apprécié par le biais de la note d'évaluation fixée annuellement, et ce conformément à la réglementation en vigueur traitant du système d'évaluation au sein de la société Holding Sonelgaz.

#### 2.2.2. L'ancienneté

Sont éligibles à la prime d'expertise les agents :

- Totalisant 15 années révolues, et décomptées au 31 décembre de l'exercice N- 1 ;
- En situation de plafonnement dans leur groupe socioprofessionnel sur une période supérieure ou égale à 05 ans.

قائمة الملاحق

---

الملحق رقم 04:

قائمة المحكم للاستبيان

الاسم واللقب	الاختصاص	الوظيفة
الدكتورة ليندة بوعلي	مجال التسيير	أستاذة بمعهد التكنولوجيا

الملحق رقم 05 الاستبيان المعتمد في الدراسة:



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية  
قسم المناجمنت  
التخصص تسيير موارد بشرية  
السنة الثالثة



### الاستبيان

## أثر تدريب الموارد البشرية على إدارة المسار الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمناست-

تحية طيبة:

عمال/عاملات مؤسسة -سونلغاز- يسعدني أن أقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان،  
من أجل معالجة موضوع الدراسة والمتمثل في "أثر التكوين والتدريب على إدارة المسار الوظيفي"  
التي تدخل ضمن متطلبات انجاز شهادة ليسانس مهني قسم المناجمنت تخصص تسيير موارد  
بشرية. وعلى إثر ذلك نرجوا مساعدتكم لنا في إعداد هذا العمل من خلال الإجابة على الأسئلة  
أدناه بمصادقية وكما هو الحال في الواقع بوضع علامة ( X ) في المكان المناسب،  
علما بأن الأجوبة التي ستدلون بها ستستعمل لغرض علمي فقط.

تحت إشراف الدكتور:  
موساوي عمر

من إعداد  
ميساوي سعيدة

2022/2023

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

أنثى

ذكر

السن

	20 إلى 29 سنة
	من 30 إلى 39 سنة
	من 40 إلى 49 سنة
	50 سنة فما فوق

المؤهل التعليمي

	ثانوي
	تقني سامي
	ليسانس
	ماستر
	مهندس
	شهادات عليا (ماجستير، دكتوراه)

الفئة المهنية

	إطار سامي
	إطار
	عون تحكم
	عون تنفيذ

الأقدمية (سنوات الخبرة)

	5 سنوات أو أقل
	من 6 إلى 10 سنوات
	11 سنة فما فوق

تمت عملية التوظيف على أساس

	الشهادة
	المسابقة
	الخبرة

**المحور الثاني: متغيرات الدراسة:**

**الجزء الأول: التدريب في المؤسسة**

- نوع وطبيعة التدريب الذي قمت به مؤخرا

	توجيه موظف جديد
	تحسين وتجديد المعارف
	بغرض النقل أو الترقية
	نوع آخر

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية</b>				
1	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية			
2	يتم اختيارك للقيام بالتدريب من طرف الرئيس المباشر			
3	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج الأداء			
<b>البعد الثاني: تصميم الاحتياجات التدريبية</b>				
4	الخدمات الإدارية المصاحبة مستواها جيد ( من ناحية الإضاءة، التهوية والاتساع)			
5	توافر الحوافز المادية والميزانية المناسبة للقيام بالتدريب			
6	يتناسب التدريب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي			
<b>البعد الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية</b>				
7	تلائمت الأساليب التدريبية مع موضوعات البرامج التدريبية			
8	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها			
9	أهداف البرامج التدريبية تثري المعارف المهنية التي تحتاجها في عملك			
<b>البعد الرابع: التقييم البرامج التدريبية</b>				
10	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب			
11	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية			
12	تهدف الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة إلى تنمية الموظفين وتطويرهم			



## قائمة الملاحق

### الجزء الثاني: إدارة المسار الوظيفي

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: مرحلة التخطيط</b>				
13	تعتمد المنظمة إستراتيجية واضحة لإدارة المسار الوظيفي			
14	تحرص المؤسسة على إلحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته وميوله واهتمامه			
15	يوجد وصف وظيفي محدد وواضح لواجبات كل فرد			
<b>البعد الثاني: مرحلة التصميم والبناء</b>				
16	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتنمية المسار الوظيفي			
17	توفر المؤسسة معلومات كافية عن عمليات الترقية المتاحة			
18	يتم تحضيرك لحمل مسؤوليات أكبر في السنوات الخمسة المقبلة			
<b>البعد الثالث: مرحلة التنفيذ</b>				
19	تطبق مؤسستي سياسة النقل بين المناصب في إدارتها للمسارات الوظيفية			
20	تعديل الإدارة مساري الوظيفي حسب مستوى أدائي			
21	تعتمد الإدارة على المواظبة في العمل كمعيار وحيد للتقييم			
<b>البعد الرابع: مرحلة التقييم</b>				
22	يقوم الرئيس بإعلامك بإمكانية حصولك على مسؤوليات أكبر مستقبلا			
23	تقوم مؤسستي بتعيين الأفراد المؤهلين في المناصب القيادية			
24	تحقق المسارات الوظيفية في مؤسستي التوافق بين أهداف الفرد وأهدافها			

ما هي الأساليب المقترحة لضمان نجاح أهداف التدريب وتفعيل إدارة المسار الوظيفي

.....

شكرا على تعاونكم



الملحق رقم 06: تحليل النتائج الخاصة بالبرنامج الإحصائي spss22

أولاً: نتائج معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	24

ثانياً: نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	12

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المسار الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	12

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف سميرونوف

	Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأول_المحور_التدريب_مجموع	,093	30	,200 <sup>*</sup>	,972	30	,600
الثاني_المحور_المسار_إدارة_مجموع	,181	30	,014	,914	30	,018

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## قائمة الملاحق

خامسا: اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لمتغيرات الدراسة

Corrélations		مجموع_التدريب_المحور الأول	مجموع_ادارة_المسار_المحور الثاني
مجموع_التدريب_المحور_الأول	Corrélation de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30
مجموع_ادارة_المسار_المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

سادسا: الانحدار الخطي البسيط معامل التحديد

Récapitulatif des modèles				
Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,228	4,60911

a. Prédicateurs : (Constante), الثاني\_المحور\_المسار\_إدارة\_مجموع,

سابعا: تباين الانحدار الخطي البسيط

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	13,986	4,314		3,242	,003
	الثاني_المحور_المسار_إدارة_مجموع	,496	,160	,504	3,092	,004

a. Variable dépendante : الأول\_المحور\_التدريب\_مجموع

## قائمة الملاحق

ثامنا: نتائج الفروق بين إدارة المسار الوظيفي والبيانات الشخصية لأفراد العينة

### • الجنس

I-TEST GROUPE=الجنس (1 2)  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=مجموع\_ادارة\_المسار\_الوظيفي\_الثاني  
/CRITERIA=CI(1,95).

**Test T**

**Statistiques de groupe**

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مجموع_ادارة_المسار_الوظيفي_الثاني	23	5,52358	1,15175	
ي	7	29,7143	2,92770	1,10557

**Test des échantillons indépendants**

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test pour l'égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. bilatérale	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
مجموع_ادارة_المسار_الوظيفي_الثاني	Hypothèse de variances égales	3,788	,082	-1,991	28	,055	-4,36848	2,19296	-8,95854	,12562
ي	Hypothèse de variances inégales			-2,734	19,727	,013	-4,36848	1,59719	-7,70109	-1,03183

### • الوظيفي الفئات العمرية

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	118,651	3	39,550	1,456	,250
Intragroupes	706,315	26	27,166		
Total	824,967	29			

### • المستوى التعليمي

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	207,317	4	51,829	2,098	,111
Intragroupes	617,650	25	24,706		
Total	824,967	29			

## قائمة الملاحق

### • الفئات المهنية

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	41,438	3	13,813	,458	,714
Intragroupes	783,529	26	30,136		
Total	824,967	29			

### • الأقدمية (سنوات الخبرة)

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	37,783	2	18,892	,648	,531
Intragroupes	787,183	27	29,155		
Total	824,967	29			

### • أساس التوظيف

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	44,082	2	22,041	,762	,476
Intragroupes	780,884	27	28,922		
Total	824,967	29			

### • نوع التدريب

#### ANOVA

مجموع ادارة المسار المحور الثاني

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	98,010	3	32,670	1,168	,341
Intragroupes	726,957	26	27,960		
Total	824,967	29			

الفهرس

الصفحة	العناوين
I	الشكر
II	الملخص
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب النظري لتأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: أساسيات التدريب وإدارة المسار الوظيفي</b>
3	المطلب الأول: ماهية التدريب ومراحله
3	الفرع الأول: مفاهيم التدريب ومبادئه
4	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب
6	الفرع الثالث: أنواع التدريب
9	الفرع الرابع: مراحل التدريب
18	المطلب الثاني: ماهية إدارة المسار الوظيفي
18	الفرع الأول: مفاهيم المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي
20	الفرع الثاني: أنواع وأهمية إدارة المسار الوظيفي
23	الفرع الثالث: آليات إدارة المسار الوظيفي
25	الفرع الرابع: مراحل إدارة المسار الوظيفي
27	المطلب الثالث: أهمية العلاقة بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي
27	الفرع الأول: أهمية ومزايا التدريب على إدارة المسار الوظيفي
28	الفرع الثاني: خطوات الربط بين المسارين التدريبي والوظيفي
29	الفرع الثالث: علاقة التدريب بإدارة المسار الوظيفي
30	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>

الفهرس

30	المطلب الأول: العرض والتعريف بالدراسات السابقة
32	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالحالية وكيفية الاستفادة منها
32	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
34	الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة وكيفية الاستفادة منها
35	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لتأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع تمرسات</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز
38	المطلب الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز
38	الفرع الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز
41	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للشركة
46	المطلب الثاني: واقع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز وأنواعه
46	الفرع الأول: واقع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز
50	الفرع الثاني: أنواع التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز
51	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة وعرض النتائج ومناقشتها
51	المطلب الأول: الأدوات والأساليب المستخدمة
50	الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
52	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
54	الفرع الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية
61	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
85	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الفهرس
	ملخص الدراسة النهائي

المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير التدريب على إدارة المسار الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بتمنراست ومن اجل معالجة هذه الإشكالية واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف في الشركة محل الدراسة، وتحليل البيانات المقدمة باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS22، والتي أثبتت لنا صحة الفرضيات من خلال وجود مستوى متوسط في كل من التدريب وإدارة المسار الوظيفي وكذا وجود اثر ايجابي للتدريب على إدارة المسار الوظيفي للعاملين في الشركة، وكما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين إدارة المسار الوظيفي والبيانات الشخصية للمبحوثين.

الكلمات المفتاحية: تأثير، التدريب، إدارة المسار الوظيفي، شركة توزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تمنراست- .

Summary:

This study aimed to identify the impact of training on career path management in the Electricity and Gas Distribution Company in Tamanrasset. In order to address this problem and test hypotheses, the descriptive analytical approach was relied upon, as well as the case study approach, by distributing questionnaires to a random sample of 30 employees in the company under study. And analyzing the data provided using a set of statistical methods in the spss22 program, which proved to us the validity of the hypotheses through the existence of an average level in both training and career path management, as well as the existence of a positive effect of training on career path management for employees in the company, and it also concluded that there were no significant differences Significance between career path management and personal data of the respondents.

Keywords: impact, training, career path management, Electricity and Gas Distribution Company - Directorate of Distribution Tamanrasset - .