

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

فاعلية سياسة تدريب الموارد البشرية في صناعة  
القدرات الإدارية  
دراسة حالة SKTM غرداية

تحت إشراف  
أ.د- بلعور سليمان

من إعداد الطالبين:  
رفيس أبو بكر الصديق  
أملال محمد الأمين

السنة الجامعية: 2021/2020

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل  
المبتغى، الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، أبي الغالي على  
قلبي أطال الله في عمره .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في  
الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من أرتاح كلما تذكرت  
ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني كل خير  
والجزاء في الدارين .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي أدخل قلبي سعادة إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبئ  
الحياة .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: بلعور سليمان الذي كلما تظلمت الطريق  
أمامي لجأت إليه فأناورها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع الأمل لأسير قدما، وكلما طلبت  
وقتتهما الثمين وفراه لي برغم من مسؤولياتهما المتعددة، وإلى كل أساتذة قسم العلوم  
الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير .

إلى من نستهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي أهدي تحياتي

أبو بكر الصديق

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبطني خطوة خطوة في عملي، إلى من أرتاح كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني كل خير والجزاء في الدارين .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي أدخل قلبي سعادة إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور : بلعور سليمان الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنازها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع الأمل لأسير قدما ، وكلما طلبت وقتهما الثمين وفراه لي برغم من مسؤولياتهما المتعددة ، وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير .

إلى من نستهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي أهدي تحياتي

محمد الأمين

# تشكرات

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره، و نشكره على كل نعمة  
أنعمها علينا و الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا و  
وفقنا على إنجاز هذا العمل.

أما بعد فلا يسعني في هذا المقام إلا أن نتوجه بجزيل شكر الحامل لكل  
معاني الامتنان و العرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف " بلعور سليمان "  
حفظه الله الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته و نصائحه في إتمام هذا البحث.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة العلوم التسيير الذين رافقونا  
في مسارنا الجامعي

كذلك أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز  
هذا العمل

## الملخص:

تناولت الدراسة موضوع: "فعالية سياسة تدريب الموارد البشرية في صناعة القدرات الإدارية"، وتمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد اثر لسياسة تدريب الموارد البشرية في صناعة القدرات الإدارية؟ وقد تم إتباع كل من المنهج الوصفي التحليلي ، كما هدفت الدراسة الى التركيز على أهم المراحل التي تمر بها العملية التدريبية و تحديد أهم الأساليب التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، إبراز أهم النظريات التي ساهمت في تطور مفهوم صناعة القدرات، توضيح علاقة التدريب صناعة القدرات الإدارية و التعرف على أهم الحلول المقترحة للضعوبات التي تواجه العملية التدريبية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العملية التدريبية تؤدي إلى زيادة المعارف و المعلومات، تطوير المهارات و القدرات ، تغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسين أداء موظفيها، إن صناعة القدرات الإدارية في الوقت الراهن أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا في ظل التغيرات المتسارعة، خاصة التكنولوجيا و التقنية، وهذا ما يجعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لصناعة القدرات الإدارية ، أن التخطيط الجيد وإعداد البرامج التدريبية على أسس علمية و تقديرات صحيحة يعد شرطا أساسيا لنجاح العملية التدريبية كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي

للفعاليات سياسة التدريب على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

**الكلمات المفتاحية:** سياسة التدريب، فعالية صناعة قدرات، فعاليات التخطيطية، فعاليات تنفيذية, فعاليات التقييمية

**Abstract:**

The study dealt with the topic: “The Effectiveness of the Human Resources Training Policy in the Administrative Capacity Industry.” The problem of the study centered on the following main question: Is there an effect of the human resources training policy in the management capacity industry? Both the descriptive and analytical approach were followed, and the study aimed to focus on the most important stages of the training process and identify the most important methods that contribute to the development of human resources', highlighting the most important theories that contributed to the development of the concept of capacity industry, clarifying the relationship of training industry Administrative capabilities and identify the most important proposed solutions to the difficulties facing the training process.

The study reached the following results to several results, the most important of which are: The training process leads to an increase in knowledge and information, development of skills and capabilities, change of behavior and raising competencies, and this is reflected positively on improving the performance of the institution in general, based on improving the performance of its employees. The administrative capacity industry at the present time has become an imperative for any institution because it is keen to ensure the survival of the latter in the future in light of the rapid changes, especially technology and technology, and this is what makes institutions realize the critical importance of the industry of administrative capabilities, that good planning and preparation of training programs on scientific grounds and Correct estimates is a prerequisite for the success of the training process. The study also found that there is a strong impact of the activities of the training policy on the management capacity industry at SKTM.

**Keywords:** Training policy, capacity-building activity, planning activities, executive activities, evaluation activities

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2	تمهيد: .....
3	المبحث الأول: فاعلية سياسة التدريب وصناعة القدرات الادارية .....
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدريب .....
3	أولاً: مفهوم التدريب: .....
3	ثانياً: مفهوم الحاجة الى التدريب : .....
4	ثالثاً: أهمية التدريب: .....
5	رابعاً: أنواع التدريب: .....
6	المطلب الثاني: مفهوم سياسة التدريب وأهميتها .....
6	أولاً: مفهوم سياسة التدريب .....
6	ثانياً: أهمية سياسة التدريب: .....
7	ثالثاً: سياسات التدريب: .....
8	أولاً: الفعاليات التخطيطية: .....
11	ثانياً: الفعاليات التنفيذية: .....
20	ثالثاً: الفعاليات التقييمية: .....
21	المطلب الثالث: صناعة القدرات الإدارية .....
21	المبحث الثالث الدراسات السابقة .....
21	المطلب الأول: الدراسات العربية .....

24	المطلب الثاني: الدراسة الاجنبية .....
25	المطلب الثالث: اوجه التشابه و اوجه الاختلاف .....
28	خلاصة الفصل: .....
30	تمهيد: .....
31	المبحث الأول: تقديم شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM .....
31	المطلب الأول: عموميات حول شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة .....
31	أولاً: نشأة شركة كهرباء و طاقات متجددة .....
31	ثانياً: أسباب إنشائها .....
32	ثالثاً: مهامها الرئيسية .....
32	رابعاً: عدد العمال .....
33	خامساً: هيكل الشركة وأهم وظائفها .....
36	المطلب الثاني: مصلحة دائرة الموارد البشرية في شركة SKTM .....
36	أولاً: مصلحة تنمية الموارد البشرية: .....
37	ثانياً: مصلحة التدريب: .....
37	ثالثاً: مصلحة تسيير الموارد البشرية : .....
37	رابعاً: مصلحة التنظيم و مراقبة العمل لها علاقة بكافة الأقسام السابقة من أهم وظائفه: .....
38	خامساً: الهيكل التنظيمي .....
38	المطلب الثالث :واقع وظيفة الموارد البشرية في شركة SKTM .....
39	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج .....
39	المطلب الأول : منهج و أداة الدراسة .....
39	أولاً: منهج الدراسة .....
40	ثانياً: مجتمع الدراسة و متغيراته .....

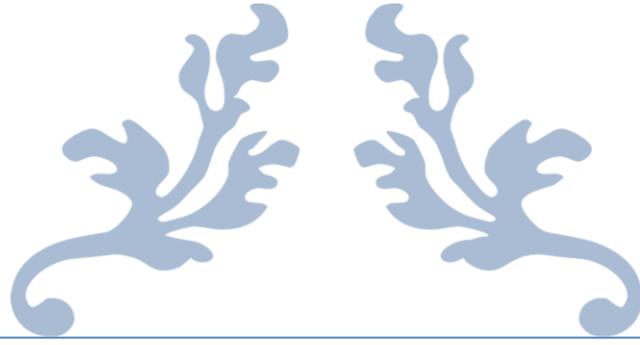
40	.....	ثالثا: أدوات الدراسة
41	.....	المطلب الثاني: محتوى الإستبيان
42	.....	المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستخدمة
43	.....	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان
43	.....	المطلب الأول: ثبات وصدق الاستبيان
45	.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات
54	.....	ثانيا: مناقشة واختبار فرضيات الدراسة
57	.....	خلاصة الفصل :
59	.....	الخاتمة :

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة المحلية	01
32	يبين عدد عمال SKTM	02
33	يبين عدد العمال المكونين	03
41	يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان	04
43	مقياس ليكارث الخماسي	05
43	يبين معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان كامل	06
44	يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور	07
44	يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:	08
45	عدد أفراد العينة من ذكور و إناث	09
46	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	10
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية	11
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة الوظيفة	12
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	13
48	يمثل معايير تحديد الاتجاه	14
49	يمثل إجابات العينة للمحور الأول: فعاليات التخطيط	15
50	يمثل إجابات العينة للمحور الثاني: فعاليات التنفيذ	16
51	يمثل إجابات العينة للمحور الثاني: فعاليات التقويم	17
52	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان	18
54	اختبار الفرضية الأولى	19
54	يبين معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	20
55	معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأول و المحور الثاني	21
55	اثر للفعاليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM	22
56	أثر للفعاليات التقويمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM	23
56	اختبار T .test لإثبات الفرضيات:	24

## قائمة الأشكال

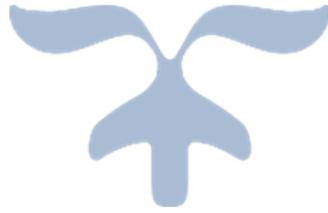
الصفحة	العنوان	الشكل
د	نموذج الدراسة	01
34	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء وطاقات متجددة	02
38	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	03



---

# مقدمة

---



## توطئة

تهتم المؤسسات الاقتصادية بتدريب العمال والموظفين من أجل تحسين مستوى أدائها وأداء العاملين، بحيث أن ما ينفق فيه يعتبر استثمار في المورد البشري ويكون له عائد يظهر في زيادة قدرات التنافسية للمؤسسة والفرد، ويعتبر التدريب من الأنشطة التي تساهم في رفع القدرات والمهارات الإدارية للعاملين بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

وفي ظل التنافسية الكبيرة والتكنولوجيا المتطورة أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية مواكبتها من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، ولم تكن حاجة من قبل لث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم وتغيير مهاراتهم عندما كانت الوظائف بسيطة وكانت تعتمد على تكنولوجيا محدودة لكن مع الوظائف في مؤسسات اليوم والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا أصبحت أكثر تعقيدا فلم يصبح التدريب عملية لاختياره بل أصبح حتمية استراتيجية وصارة الحاجة اليه أكثر الزاما.

فعملية صناعة القدرات البشرية الإدارية وتأهيلها وضمان كفاءتها يتطلب وجود سياسة تدريبية محكمة تساعد في عملية الدفع بالمؤسسة نحو التميز وضمان الاستقرار والبقاء، فالبرامج التدريبية تخضع لإجراءات وأطر تحددها سياسة التدريب.

## إشكالية الدراسة

تعمل سياسة التدريب على بناء صورة إدارية جيدة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تكوين مورد بشري يساهم في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والحاسمة لمستقبلها، وانطلاقا مما سبق ذكره نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**فيما يكمن أثر سياسة التدريب على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM ؟**

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

### الأسئلة الفرعية

❖ يوجد أثر ايجابي لفاعليات التخطيطية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؟

❖ يوجد أثر ايجابي لفاعليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؟

❖ يوجد أثر ايجابي لفاعليات التقويمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؟

### فرضيات الدراسة

وبقصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

➤ يوجد أثر إيجابي لسياسة التدريب على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؟

✓ الفرضيات الفرعية:

➤ يوجد أثر لفعاليات التخطيطية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؛

➤ يوجد أثر لفعاليات التنفيذ على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؛

➤ يوجد أثر لفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM.

أسباب اختيار الدراسة

يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

- إن التدريب يلعب دورا مهما وأساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.

- محاولة التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة إدارية

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع سياسة التدريب وذلك للنقص في المواضيع المتعلقة بهذا المتغير، وتقديم إطار نظري عن التدريب وصناعة القدرات الإدارية للعاملين لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال، وكذلك إظهار دور السياسة التدريبية في التنمية الشخصية وقدرات الإدارية للعاملين وتطويره مما يساعده في اتخاذ قرارات جيدة وحل المشاكل الإدارية.

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع المعارف العلمية حول موضوع التدريب وخاصة من جانب دوره في صناعة القدرات الإدارية للعاملين.

- محاولة إبراز دور وأهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.

- محاولة إظهار مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معالجة "فاعلية تدريب الموارد البشرية في صناعة القدرات الإدارية"، وتناولت الدراسة أبعاد التدريب وهي فعالية التخطيطية، فعالية تنفيذية، فعالية التقييمية.
2. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة عمومية من خلال دراسة مؤسسة SKTM بغرداية؛
3. **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2021/02/19 إلى غاية 2021/06/05
4. **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة SKTM بغرداية.

### منهج الدراسة

للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع التدريب ودوره ومدى مساهمته في صناعة القدرات الإدارية في مؤسسة SKTM بغرداية.

### أدوات الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، اعتمدنا على أداة الاستبيان التي صممت من أجل استكمال أهداف الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة رقم (25)، من أجل قياس آراء وتصورات عينة الدراسة للحصول على النتائج المنشودة.

### صعوبات الدراسة

عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها:

➤ الاحتياطات التي وضعتها المؤسسة في مواجهة انتشار فيروس كورونا حيث صعب علينا الوصول الى بعض الأشخاص

➤ عدم توفر المعلومات كافية حول المتغير التابع

### هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين. أولاً: مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.

ثانياً: تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لفعالية سياسة التدريب في صناعة القدرات الإدارية حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري للتدريب

وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه الإطار النظري للتدريب ويوضح: المفهوم، الأهمية.

أما المطلب الثاني طرق تحديد احتياجات التدريب

و المبحث الثاني فاعلية سياسة التدريب و صناعة القدرات الإدارية و قسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول فاعلية

سياسة التدريب ، المطلب الثاني فاعلية سياسة التدريب ، المطلب الثالث صناعة القدرات الإدارية

والمبحث الثالث الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات

حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل

الدراسة والخلاصة.

**ثالثاً:** قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة SKTM بولاية غرداية والذي

بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع

منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة،

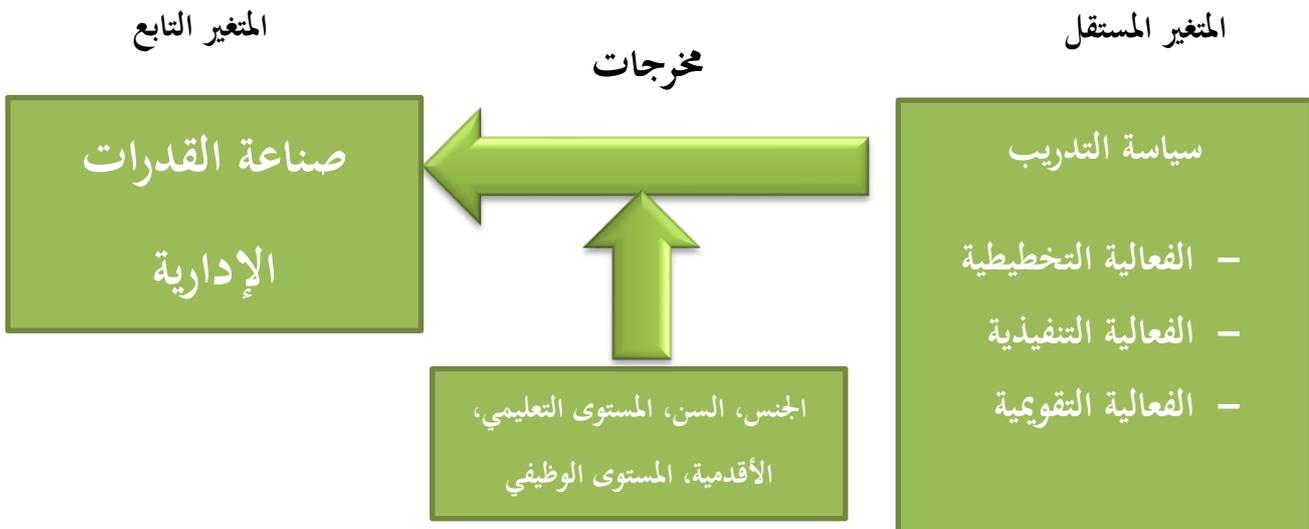
الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الاستبيان، صدق وثبات الاستبيان، والمبحث الثاني

خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة.

وأخير خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

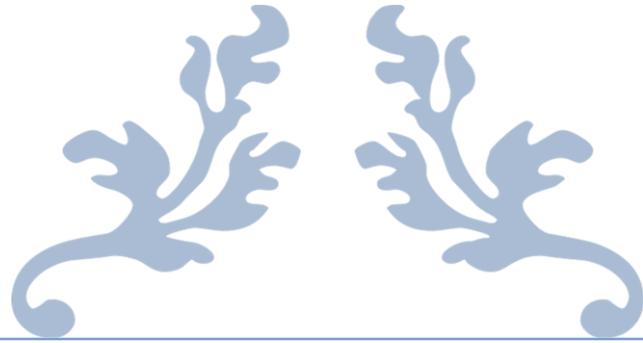
نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المتغيرات الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبين



---

## الفصل الأول

---

الأدبيات النظرية و التطبيقية لفاعلية  
سياسة تدريب الموارد البشرية و  
صناعة القدرات الإدارية



### تمهيد:

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، وهو أمر سنتعرض له بالتفصيل في سياق الفصل.

كما يمكن اعتبار التدريب على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل".

## المبحث الأول: فاعلية سياسة التدريب و صناعة القدرات الادارية

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التدريب

#### أولاً: مفهوم التدريب:

- يعرف التدريب على أنه عملية إكساب الافراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكهم المستقبل.
- كما يعرف بأنه إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل<sup>1</sup>.
- التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، كما يعرف على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مفهوم الحاجة الى التدريب :

يمكن لفرد ما بمؤسسة ما يقدم مستوى أداء أقل مما يستطيع أن يقدمه بالنظر إلى مؤهلاته، في هذه الحالة هو غير قادر على القيام بالمهام الحالية و قد يكون هذا راجع لعدة أسباب منها ما يخص المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتوفر عليها الفرد وفي هذه الحالة فعلى المؤسسة القيام بتدريبه لاكتساب تلك الخبرات والمهارات الناقصة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> أكرم عبد الحمن عبد الكريم، أحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون، 2017، ص 93.

<sup>2</sup> كورتل جهينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - بولاية برج بوعريبيج-، مذكرة شهادة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2019-2020، ص 20.

<sup>3</sup> عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، فايزة بلعابد، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 02، 2019، المسيلة، ص 05.

ثالثا: أهمية التدريب:

تنبثق أهمية التدريب والتطوير من ضرورة الربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية، إضافة الى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتسير هذه الخطط والبرامج بشكل متوازي ومتزامن مع بعضها البعض، فال تعيق أجهزة الإدارة العامة في تنفيذ السياسات والخطط التنموية الأخرى<sup>1</sup>.

وتنقسم الأهمية الى قسمين:

أ/ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: و تتمثل هذه الأهمية في:<sup>2</sup>

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءات العاملين وهذا ما ينعكس على الإنتاجية ويساهم في رفعها وكذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية؛

- يساهم التدريب في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها؛

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

ب-أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، 2020، ص 26.

<sup>2</sup> قاسمي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو)، مذكرة شهادة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، 2011-2012، ص 54.

<sup>3</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017-2018، ص 04.

رابعاً: أنواع التدريب<sup>1</sup>:

من حيث التطبيق :

(1) نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.

(2) عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

من حيث المكان :

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

(2) خارج المؤسسة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

من حيث الوقت :

(1) قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد ممكن يكون

عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

(2) التدريب المستمر لكل العاملين : ويطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتحديد نشاطه ومراجعة معلوماته .

من حيث التفرغ :

(1) أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء .

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص 40-41.

2) خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي .

## المطلب الثاني: مفهوم سياسة التدريب وأهميتها

### أولاً: مفهوم سياسة التدريب

هناك العديد من الاتجاهات لمعنى سياسة التدريب، فهي تلك القواعد والنظم التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما تعرف على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تهيء سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق، كما تعرف بأنها محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبلاً.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية سياسة التدريب:

تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في اكتساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة، لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وذلك بتزويدهم بالمعارف والمهارات لإحداث التغيير في سلوك واتجاهات الفرد والجماعة داخل

<sup>1</sup> فايز الخطاب، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 11

المؤسسة بما يؤدي إلى تحسين الأداء فيها،<sup>1</sup> كما أن سياسة التدريب لا تركز فقط على الفرد في العمل ولكن تسعى أيضا إلى تنمية مهارات جماعات العمل و فرق الإنتاج و التشغيل بأساليب مختلفة و حدوث التطور المستمر في العلوم و المعارف، يعني حدوث التغيير في النظم و الأساليب، و التدريب يسمح بمقابلة هذا التغيير.<sup>2</sup> كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، و هذه العلاقات تكون أقوى و أكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات و القدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم.<sup>3</sup>

### ثالثا: سياسات التدريب:

باعتبار أن السياسات هي مجموعة من القواعد و الضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، فإننا نميز أربع سياسات للتدريب والتي هي:<sup>4</sup>

#### 1- سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي السياسة التي تسبق أي سياسة تدريبية، حيث يتطلب تحديد هذه السياسة، الإجابة هي السؤالين:

أ- من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم، وما مستواه؟

فإذا تم تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب أصبح من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم، أما نوع التدريب المطلوب فهو تزويد الفرد بالمعارف الجديدة، أو خبرات مطلوب تزويد العاملين بها ليتمكنوا من التغلب على المشاكل العمل المتجددة بصفة مستمرة أو تزويدهم عن طريق التطبيق العملي بوسائل رفع معدلات الأداء في مجال معين أو إحداث تغيير في السلوك والاتجاهات الخاصة بالعاملين و لذلك فالبرامج التدريبية يجب أن تصمم لتحقيق عنصر أو أكثر من هذه العناصر.<sup>5</sup>

#### 2- سياسة تخطيط التدريب:

<sup>1</sup> الحميري على محمد عبد الجبار، أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 2010: 2، المجلد 22، ص16

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 219

<sup>3</sup> محمد عبد حافظ، إدارة الموارد البشرية بين التفكير التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص43

<sup>4</sup> فايز الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص96

تمثل سياسة التخطيط ما الذي تريد تحقيقه وكيف؟ فهي ضرورية في رسم منهج التدريب وتضم عددا من الخطوات التي

تؤدي الى نجاح سياسة التدريب والتي تتمثل في

- تحديد احتياجات التدريب.
- تحديد أهداف التدريب.
- تنظيم محتويات التدريب.
- إختيار تقنيات وطرق التدريب.
- تحديد المصادر اللازمة في التدريب (الكوادر والأدوات).
- تحضير خطط المحاضرة.
- تطوير الأدوات الداعية (الوسائل السمعية البصري).
- تطوير الاختيارات اللازمة لقياس مدى الاستفادة (التقييم).
- تجربة المنهج (مع مجموعة محدودة من الأشخاص، وتجربة صلاحية وفعالية الأدوات).

### 3- سياسة تحديد معايير وتقنيات تقييم التدريب:

هي السياسة التي تسمح بتحديد كيف يمكن الحكم على مدى فعالية سياسة التدريب وذلك بالإجابة على السؤالين:

أ- هل التدريب أسهم في تغيير محسوس في السلوك؟

ب- هل هذا التغيير أسهم في تحقيق هدف المؤسسة؟

ومن الجدير بالذكر أن فعالية التدريب تتوقف على وجود سياسة مناسبة ومستمرة لتقييم أثر التدريب وعائده في

العمل.<sup>1</sup>

### أولاً: الفعاليات التخطيطية:

تشتمل على ثلاث مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

❖ تعديد الحاجات التدريبية.

<sup>1</sup> محمد فرج الله عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، مكونات العملية التدريبية، الحقيبة التدريبية، بناء البرامج التدريبية وتقومها، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، الطبعة الأولى، 2013، ص179.

❖ تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف.

❖ تحويل الأوليات والأسبقيات.

### 1- الحاجات التدريبية:

وهي مجموعة التغيرات المطلوب أحدثها في الفرد والتي تتعلق بالمعلومات والخبرات والأداء والسلوك والاتجاهات ليكون الفرد مناسباً لشغل وظيفته والقيام بما يوكل إليه بكفاءة عالية.

كما وتعرف بأنها مجموعة من المؤشرات التي تبين وجود فرق في الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، بسبب وجود نقص في أحد الاحتياجات التي يجب أن تتوفر لديهم، وإلي ذكرتها مسبقاً واتجاهاته من قصور. وهناك آراء متعددة خصوصاً الاحتياجات التدريبية والتي يمكن حصرها في ثلاثة محاور:

1. يرى بعضهم أن الاحتياجات التدريبية تمثل المعارف والمهارات والاتجاهات والتي ينبغي للفرد التزود بها من أجل القيام بأداء الوظيفية بكفاءة عالية.

2. يرى البعض أنها عبارة عن اختيار الفرد المستحق للتدريب.

3. يرى البعض أنها توازي الأهداف التدريبية.

وتتبع أهمية تحديد هذه المحاور من كونها:

1. تؤدي إلى الأداء المناسب.

2. نبين الفئة المستهدفة من التدريب.

3. تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد.

4. تتيح الفرصة العادلة لتقدم العاملين ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

5. نعطي ضوء كاشف عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعدددهم في مجال التدريب المطلوب.

6. تعتبر ديناميكية مستمرة.

تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف

ما يهمننا في العملية التدريبية هو تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف من أجل الوصول إلى غايات وأهداف مرجوة، وتظهر أهمية الأهداف في كونها:

1. تساعد في اختيار محتوى التدريب وأساليبه وأدواته المناسبة.

2. تساعد على معرفة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية تحققت، وإلى أي مدى؟ عن طريق أدوات القياس المعتمدة.

3. تتيح لكل من المتدرب والمدرّب الفرصة لتنظيم جهوده وتنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف.

تقسم الأهداف التدريبية إلى خمسة أنواع وهي:<sup>1</sup>

أ. الأهداف التشغيلية:

وهي التي تقاس على شكل مخرجات والتي تتمثل في النتائج المحققة من التدريب، أو التي في العادة تكون على هيئة إكساب المتدربين المعلومات والمهارات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته.

ب. الأهداف الأدائية:

وهي الأهداف التي سيحققها المتدرب بعد الانتهاء من ممارسة النشاطات المتضمنة في العملية التدريبية ويجب توافر مجموعة من المواصفات والخصائص منها.

1. وضوح ومحدودية وبساطة الأهداف.

2. إمكانية القياس، وأن تكون مصاغة بلغة السلوك عند المتدرب.

3. أن نعدد أداء المتدرب الذي سيتقنه بعد الانتهاء من ممارسة النشاطات التدريبية.

4. أن تتضمن الأهداف معايير الأداء المقبول كحد أدنى للإتقان من قبل المتدرب.

5. شمول الهدف على الشروط التي يجب على المتدرب أن يقوم بالأداء في ظلها.

6. نصيف الأهداف المراد تحقيقها وأن يتم تحديد الاتجاهات والمهارات والمعارف التي سيكتسبها المتدرب بعد الانتهاء من العملية التدريبية.

ت. الأهداف التعليمية:

وهي ها يتعلق بالمعلومات والحقائق والمعارف والمهارات التي المتدربون اكتسبها في نهاية البرنامج التدريبي، ولعل أول خطوة في هذا الذي يستطيع عمله بعد انتهاء التعلم؛ فكتابة الأهداف بإيجاز ووضوح وتوزيعها على الطلاب عامل مساعد على رفع نسبة تعلمهم.

أ. أهداف رد الفعل:

وهي تعبر عن المشاعر الشخصية للمتدربين نحو البرنامج التدريبي مثلا من حيث قول البرنامج أو رفضه، مكن البرنامج من رفع المهارات والمعارف لديهم أم لا... الخ

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، المرجع السابق، ص180.

ب. أهداف النمو الذاتي:

وهي الأهداف التي تعكس مستويات النمو الذاتي للمشاركين في البرامج التدريبية.

تحديد الأولويات والأسبقيات:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحويل تلك الحاجات إلى أهداف تأتي مرحلة الأولويات والأسبقيات والتي تهتم

بمجموعة من العوامل وهي:

1. حجم وظيفة الحاجات التدريبية.
2. مصادر التدريب المتوافرة.
3. الميزانية المالية المتوافرة.
4. الوقت المتاح.
5. متابعة المسؤولين ودعمهم للتدريب والتطوير.<sup>1</sup>

ثانيا: الفعاليات التنفيذية:

وهذه تتضمن فعاليتين:

1. تصميم البرنامج التدريبي.
2. تنفيذ البرنامج التدريبي.

تصميم البرنامج التنفيذي:

ويقوم على مجموعة من المبادئ:

- 1- نجاح التدريب وفاعليته يعتمد على اندفاع المتدرب ورغبته في التعلم، فلا بد التحفيز والتشجيع.
- 2- يعتمد التدريب على إيجابية وفاعلية المتدرب في التعلم.
- 3- قابلية وقدرة المتدرب على التعلم، ويتحدد بعوامل مثل العمر والذكاء.
- 4- الخبرات السابقة والحالية لدى المتدرب.
- 5- إن تعلم أشياء جديدة قد يتعارض مع تركيز أشياء سبق تعلمها.
- 6- كفاية التدريب تعتمد على التغذية الراجعة فمعرفة النتائج تؤدي إلى زيادة التعلم.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص181.

وهناك فعاليات فرعية تتضمنها عملية تصميم البرنامج التدريبي .

### 1- صياغة أهداف البرنامج التدريبي:

وهذه مسؤولية مسؤول التدريب حيث يحدد الهدف من البرنامج الذي يقيمه، وذلك من أجل تحديد وبيان حجم ونوع المعارف والمهارات والاتجاهات سيتدرّب عليها المشاركون في البرنامج، ويجب على المسؤول مراعاة ما يلي:

1. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
2. انسجام الأهداف مع الأهداف العامة للتدريب.
3. الواقعية وقابلية التطبيق.
4. الانسجام وعدم التناقض فيما بينها.
5. أن تكون ذات قيمة؛ أي تعالج مشكلات حقيقية.
6. قابلة للقياس.

### 2- تحديد مفردات البرنامج التدريبي:<sup>1</sup>

بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تأتي مرحلة تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج التدريبي، وحتى تكون عملية التحديد بالشكل السليم، لا بد للمصمم أن يطلع على الاحتياجات التدريبية، وأن تكون موضوعات البرنامج ذات علاقة مباشرة بطبيعة العمل الذي ستقوم به الفئة المستهدفة تدريبيه، ثم يقوم بربط الموضوعات ببعضها وتحديد مدى العمق والإفاضة في تناول موضوع، وتصنف هذه الموضوعات إلى ثلاث مجموعات:

1. موضوعات يتعين معرفتها.
  2. موضوعات ينبغي معرفتها.
  3. موضوعات يستحسن معرفتها.
- ولكي يقرر المصمم نوع الموضوعات التي ستناولها البرنامج لا بد له أن يراعي مستوى المشاركين وطبيعة وظائفهم والبرامج التي شاركوا فيها سابقا.
- تهيئة مواد البرنامج التدريبي:

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص183.

ومن الوسائل ولأدوات التي سيقوم المصمم بتطبيقها واستخدامها مع المتدربين والتي تشمل على التقنيات الدراسية وأوراق العمل.

(التمارين، الحالات الدراسية، البحوث والمستخلصات التي ستعرض أو توزع على المشاركين، وعلى المصمم أن يختار من تلك المواد والأدوات ما يناسب البرنامج التدريبي لذا لا بد من التأكيد على مواد خاصة بكل برنامج أو تكيف المواد السابغة لكي تلائم أهداف البرنامج المقرر تنفيذه).

### 3- الأساليب التدريبية:

وهنا تقع على المدرب مسؤولية الإلمام بجميع تلك الأساليب ومعرفة تطبيقاتها حتى يتهيأ له فرصة اختيار ما يناسب الموقف التدريبي واختيار الأسلوب يعتمد على عوامل منها:<sup>1</sup>

1. موضوع التدريب والهدف منه.
  2. خصائص المتدربين.
  3. الكلفة الإجمالية.
  4. حجم مجموعة المتدربين.
  5. المبادئ النفسية في التدريب.
  6. المدة الزمنية المتوافرة للتدريب.
  7. مقدار المشاركة المطلوبة.
  8. التسهيلات المتوافرة.
  9. مهارات المدرب.
  10. مؤهلات المتدربين وخبراتهم.
- وتصنف هذه الأساليب في ثلاثة:

1- أساليب تعتمد على الخيار مثل المحاضرة والمناقشات الجماعية، ودراسة الحالة، والأسئلة وتوزيع الأوراق على المتدربين.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص185.

2- أساليب تعتمد العرض مثل الأفلام والفيديو.

3- أساليب تعتمد العمل مثل لعب الأدوار التطبيقية والممارسة والتمارين.

#### ● المحاضرة:

تعتمد على شخصية وقدرة المدرب حيث يمكن لأي مدرب تقديم محاضرة تتصف بالتماسك والجدة ويشير اهتمام المتدربين ما عدا المعارضين لمثل هذا الأسلوب، وهي من الأساليب التقليدية، إلا أنها الأكثر شيوعاً سواء في التعليم الرسمي وغير الرسمي؛ لأنها تتيح فرصة لتقديم الحقائق والمعلومات وتعطي المتدربين فرصة لتركيب الحقائق والآراء المقارنة بين وجهات النظر.

● ويشترط في المحاضرة الجيدة ما يلي:

#### 1- الإعداد المسبق:

وهذا يتطلب التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد أهداف ومحتوى ومستوى المحاضرة.

#### 2- التدرج:

أي الانتقال من البسيط إلى الأعقد فالأكثر تعقيداً، يبدأ المدرب بالمألوف ثم يورد الحقائق والمعلومات الجديدة وعليه أن يتمتع بالقدرة على التفسير.

#### 3- إثارة الاهتمام:

إثارة المدرب التساؤلات أثناء المحاضرة وخاصة تلك الأسئلة كيف ولماذا التي تثير الاهتمام وتشعل التفكير وتقلل من عوامل التشتت الانصراف من متابعة موضوع المحاضرة.

#### 4- المناقشة:

إتاحة الفرصة للمستمعين لإبداء آراءهم والتحليل والنقد ما يتيح مجالاً للتعبير عن الموافقة أو الاعتراض ومبرراتها، كما تعطي المحاضرة مجالاً لتصحيح المفاهيم الخاطئة التي قد يخرجونها من المحاضرة.

#### 5- التقييم:

وله جانبان: الأول: تقييم أثر المحاضرة على المستمعين وذلك عن طريق الاختيارات؛ مما يساعد في التعرف على مدى تحقق الأهداف والبحث عن المشكلات والثاني: تقييم المحاضرة ذاتها من حيث أهداف المحتوى وأسلوب عرضها وموقف المحاضر والتفاعلات المساعدة نقاط الضعف والقوة والمناقشة، بقصد دعم نواحي القوة وتلافي نقاط الضعف.

#### 6- المتابعة:

التعرف على التغيير الحادث في اهتمامات ومعلومات المستمعين، وأثر ذلك على مدى استخدام المحتوى في مواقف جديدة وأثره في فتح آفاق جديدة للتعلم.

#### 7- المناقشة:

أسلوب يستخدم لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر، وحتى نضمن نجاحه فلا بد من ممارسة المناقشة عن طريق العمل والاستكشاف الجماعي ما بين المدربين والمتدربين، ومهما كان نوع المناقشة يجب أن يتجه نظر المشرف إلى جانبين:

1. أن يضع من الضمانات ما يكفل الارتباط بين كل ما يقال عن محتوى الموضوع محور المناقشة.
  2. تقويم عملية التفكير أو المهارات أو الاتجاهات التي سيستخدمها المشاركون في مناقشة الموضوع.
- وللمناقشة ثلاثة أنماط:

#### 1- المناقشة الحرة:

تستخدم للانفتاح على موضوعات أو مجالات جديدة، مثل الاستماع إلى مشكلات أو أفكار أو التركيز على ما سبق، أو تلمس ردود الأفعال بعد قراءة موضوع أو وصف حادثة.

#### 2- المناقشة المضبوطة:

تستخدم عندما توجه العمليات المعرفية باستخدام سلسلة مخططة ومتعاقبة من الأسئلة، والغرض منها هو التقييد بالخطوات المتتالية لتقديم المعلومات أو الأفكار، وهي عملية متبادلة؛ حيث يقدم الأفراد معلومات وأفكار كما تقدم لهم، وهذا النوع يساعد على التدريب على أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### 3- دراسة الحالة:

هي وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وأرقام لموقف فعلي في الإدارة، وهي محاولة عملية لرؤية الظواهر والمشاكل الإدارية على وجه يماثل الواقع الفعلي بالقدر الذي يعهد في تعريف المشكلة وتحديد أبعادها المباشرة والضمنية، تهدف الحالة إلى إيجاد قناة تصل بفاعلية بين النظرية والتجربة العملية بإتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما عرضوا وما ألفوا من نظريات على المواقف الفعلية.

#### أهداف ومزايا الحالة:

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 185.

1. أحد أساليب التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق الفعلي، فهي تطبع مناهج الإدارة بالسمة الواقعية، و يمنحها درجة مطلوبة من المرونة تمكنها من التعديل والتعبير في ضوء المتغيرات المتجددة في البيئة الإدارية.
2. الأمور المستجدة والمشروعات المستقبلية تستوجب مفاهيم وتصورات جديدة.
3. تنمية قدرة الفرد وإكسابه المرونة للاستماع إلى آراء الآخرين والإفادة منها في الوصول إلى الحلول العملية المطلوبة التي تجتهد قبول ومساندة المجموعة.
4. أسلوب ديمقراطي إذا ما قورن بأسلوب المحاضرة الديكتاتوري.
5. توفر المناخ الملائم الذي يحفز المعلم والمدرّب والمشارك للقيام بالبحث الميداني للتعرف على المشاكل الإدارية.
6. أسلوب يعرف المتدرب بما استفادة المتدربين من نظريات موضوع الحالة، لتغطية المفاهيم والمبادئ التي لم يعرفوها أو التي يحتاجون إلى المزيد من الدراسة التفصيلية عنها.
7. المدرّب المتخصص في الإدارة بحاجة دائمة ومستمرة إلى التفاعل الدائم والمتصل مع المتغيرات الجديدة في البيئة الإدارية.<sup>1</sup>

#### استمارات الأسئلة:

ويمكن لهذا الأسلوب أن يحقق ما يلي:

1. التزويد بالتغذية الراجعة.
  2. نقل انتباه الطلاب من نقطة إلى أخرى وزيادة التركيز بنقاط هامة يفصلها عن النقاط الأخرى والتركيز عليها. توجيه الطلاب في الاتجاه الصحيح قبل البدء بدراسة التقنيات المخصصة لهم.
- لعب الأدوار التطبيقية ويعني وضع حالات يكون فيها سلوك المتدربين ملائماً للأدوار التي تم تعيينها لهم للقيام بها إلا أن الفرد يرتحل دوره المحدد تبعاً للاستجابات الخاصة بالحالة التدريبية إلى أو التعليمية أما الهدف منها:
- 1- تدريب المتدربين على استخدام ما تعلموه.
  - 2- ترشيح الأسس والمبادئ المستسقة من محتوى المادة أو الموضوع.
  - 3- تنمية المهارة في التعرف على مشاكل العلاقات الإنسانية.
  - 4- تقديم أساس قوي للبحث والمناقشة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 187.

5- المحافظة أو إثارة الاهتمام.

6- بناء قناة اتصال بحيث يتم التعبير عن المشاعر التي يعتقد بها الفرد.

#### البيان والممارسة:

أسلوب يتطلب انتباهها موجهها خصيصا من المدرب إلى متدرب واحد وتطبيقه على المواقف التدريبية خارج الوظيفية صعب لكن من الممكن التغلب على هذه الصعوبة في بعض الأحيان باشتغال المدربين أنفسهم بالمراقبة والبعد بين بعضهم البعض ويكون دور المدرب تقديم تغذية راجعة لتعطي تبصرا إضافيا للمتدربين.

#### التمارين التدريبية:

يعتبر جزء من عملية التقييم وانتقاء الموظفين حيث تتم مواجهة المتدربين بمجموعة من الوثائق لمعرفة مدى تجاوبه ورد فعله تجاه كل وثيقة وهذا يتطلب من المتدربين قراءة الوثائق وتحديد الأولويات أو إهمالها ويمكن إجراء التمرين على الأفراد والجماعات وحيث يحصل المراقبة ويتم تدوين التقييم اللاحق للمناقشة مع المتدربين كتغذية راجعة.<sup>1</sup>

#### الأفلام والفيديو:

أسلوب التدريب: يستخدم على نطاق واسع في كثير من أنواع التدريب ويعد أكثر ملاءمة للمجموعات الصغيرة من المتدربين وهذه الوسيلة توفر العديد من المزايا الإيجابية إلا أنها ذات سلبيات أما العوامل الواجب مراعاتها عند استعمال هذه الوسيلة فهي:

1. اختيار الأفلام بعناية ودقة تامة.
2. مطالعة المعلم من قبل المدرب.
3. اختيار الوقت اللازم والمناسب لعرض الفلم.
4. التقديم الجيد للفلم والقيام بربطة بعناصر الموقف التدريبي.
5. يقوم المدرب بتوجيه أسئلة محددة إلى المتدربين حول ما شاهدوه.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص188.

6. في العرض يتلقى المدرب الإجابة عن الأسئلة التي طرحها.

7. إثارة حوار مطول حول ما تم مشاهدته.

8. توزيع الأوراق المرجعية إلى المتدربين.

ويفضل إعداد منشورات تلخص لحيثيات التدريب وهذا يحقق العباء، على المتدربين في تدوين ملاحظاتهم ومذكرات التدوين وهذا لتوفير وقت للتفاعل والنقاش الهادئ داخل الموقف التدريبي وتكون المنشورات بمثابة مرجع للمواقف التدريبية.

### مكان البرنامج وتوقيته

أحد المقومات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي تحديد المدة الزمنية المناسبة لتغطية مفرداته وكذلك تحديد فترة البداية والنهاية للبرنامج ومدة الجلسة وتوقيت الزيارات الميدانية.

1. التشاور مع الأشخاص المسؤولين وذوي الخبرة.

2. المقارنة مع مدة البرنامج المماثلة.<sup>1</sup>

عوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الفترة الزمنية للتدريب:

1- مستوى الأداء المستهدف.

2- صعوبة الموضوعات.

3- قابلية المتدربين.

4- الكلفة.

5- الوقت المتاح.

6- طبيعة الإجازات السنوية والعطل على اختلاف أنواعها أما بالنسبة للمكان فيفضل أن يكون قريبا من أعمال

وسكن المتدربين أو توفير المواصلات والأجهزة والمعدات اللازمة إضافة إلى توفر شروط الصحة والراحة والخدمات الإدارية الأخرى.

اختيار المدربين:

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 189.

اختيار المدربين من العناصر الأساسية والمهمة في نجاح البرنامج التدريبي، حيث تقع عليهم المسؤولية الأكبر في البرنامج وقد ذكرت الأمور والواجبات التي يجب أن تتوفر وتؤدي مقبل المدرب في بند المدخلات.

#### ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي:

تأتي بعد تصميم البرنامج التدريبي وتجهيزه تماما ويتطلب من إدارة البرنامج توفير كل المستلزمات والإمكانات اللازمة لهيئة البيئة التدريبية والتي من خلالها ستحقق الأهداف المطلوبة وتقسم هذه الفعاليات إلى ثلاثة مجموعات:

#### 1- قبل التنفيذ وتتضمن ما يأتي:<sup>1</sup>

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- تهيئة المواد التدريبية من الجهات المعنية.
- الحصول على الموافقات للزيارات الميدانية.
- إعداد كراس البرنامج وتتضمن هدف البرنامج ومدته وتاريخ بدئه والمشاركين فيه وجدول الجلسات التدريبية.

#### 2- وفي أثناء التدريب ويتضمن:

- استقبال المشاركين والمتدربين.
- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين ومناقشته.
- تعريف المشاركين بالمدربين.
- متابعة دوام المشاركين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية.
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية إن وجدت.
- توزيع استمارات التقويم اليومي النهائي وجمعها.
- إعداد شهادات بأسماء المشاركين وتوزيعها في اليوم الأخير من البرنامج.

#### 3- ما بعد التنفيذ ويتم يعد التنفيذ ما يأتي:

- إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.
- إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص190.

- متابعة تصحيح الدفاتر الاجتماعية وإرسال النتائج إلى دوائر المتدربين.
- حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.

### ثالثاً: الفعاليات التقييمية:

إن الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعلميات التدريب عمل ضروري لا بد من الاهتمام به لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقتربها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة وقد عرف " ستفليم " التقييم على أنه العملية التي يتم من خلالها تخطيط وجمع وتزويد معلومات مفيدة للحكم على بدائل القرارات ويعرف " ساندرز " وكنفاهم التقييم بأنه عملية تقرير قيمة أو جدوى عملية أو نتائج ما. ويضم التقييم ثلاثة عمليات هي وصف وتحليل وتقييم معلومات.<sup>1</sup>

### طرق وأساليب التقييم:

هناك عدة طرق وأساليب التقييم ولكن يجب أن تتوفر فيها خصائص والمميزات التالية:

1. الموضوعية: أي أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي مقوم نفسه.
  2. الصدق: أي أن تكون الأداة التقييمية لما معنى طبقاً للأهداف التي تُهدف إلى قياسها.
  3. الابتعاد عن التحيز: أي لا تخضع أداة التقييم إلى تأثير متغيرات محلية على أداء الفرد.
  4. العملية يجب أن يكون بمقدور المقوم استخدام أداة التقييم وتفسير وتحليل نتائجها.
- وفيما يلي عدد من طرق وأساليب التقييم التي يمكن توظيفها في تقييم عمليات التدريب.
- 1- المقابلة: وهي عبارة عن مواجهة شخصية بين الرئيس أو مسؤول التدريب وبين المتدربين بهدف التعرف على احتياجاتهم.
  - 2- الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطلوب الإجابة عنها ويقوم بوضعها مسؤول التدريب أو الرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية أو التقييمية.
  - 3- الاختبارات: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولون عن التدريب هدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين أو تقييم العملية التدريبية.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص 191.

4- تحليل المشكلات: عند إجراء عملية تحليل المشكلات يجب أن يتبع خطوات العمل الذي نتجت فيه المشكلة والتعرف إلى المراحل التي قد تكون سببا فيها.

### المطلب الثالث: صناعة القدرات الإدارية

تم تعريف بناء قدرات الموارد البشرية وتفسيره بعدة طرق مختلفة. من المقبول عمومًا أن بناء قدرات الموارد البشرية كمفهوم يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية. عرف جرود ومولين (2000) بناء قدرات الموارد البشرية على أنه تطوير المعرفة والمهارات والمواقف لدى الأفراد ومجموعات الأشخاص ذات الصلة بتصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنى التحتية والعمليات المؤسسية والتشغيلية ذات المغزى المحلي. بناءً على هذا التعريف ، قد يشير بناء القدرات للموظفين بمعنى واسع إلى تحسينات في قدرة جميع الموظفين على أداء المهام المناسبة ضمن مجموعة أوسع من معايير الأداء للمؤسسة. ومع ذلك، قام بروز (1994) بتوسيع معنى بناء قدرات الموارد البشرية ليشمل التمكين. هذا نهج أوسع بينما لا يزال يركز بشكل أساسي على التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وافترض أن بناء القدرات يعطي جوهر التمكين. إذا كان التمكين هو القيمة ، فإن بناء القدرات هو المحتوى. تعمل أنشطة بناء القدرات على تجهيز الموظفين المتمكنين لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

اولا: دراسة مزايد كاهنة ، خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مذكرة شهادة الماستر في إدارة أعمال ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة 2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هو مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة. تكونت عينة الدراسة من 50 موظف ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة و قد تم تحليل نتائجها اعتمادا على النسب المئوية و التكرارات التي تم الحصول عليها من خلال برنامج SPSS 22 وقد أشارت أهم النتائج إلى أنه عدم وجود تأثير بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية وضع عدد من الاقتراحات أهمها:

<sup>1</sup> Emmanuel Erastus Yamoah, **The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance** Senior Lecturer, School of Business, Valley View University, Accra, Ghana, 2014; p30

عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب ، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية.

- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتساب مهارات وخبرات لآراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة

### توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لاكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار ، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة ، كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله.

يترجم النجاح النسبي لسياسات إدارة الموارد البشرية للمصرف براحة الموظفين في عملهم و بالتالي يخلق لديهم ولاء للمؤسسة و هذا ما حدث في المصرف و بالتالي هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

رغم أن التقييم يساعد في إكتشاف الخلل في سياسات إدارة الموارد البشرية إلا أنه، لا يتم إستخدام نتائجه في تطوير و تحسين هذه السياسات المتبعة في مصرف السلام الجزائر

عدم استخدام نتائج التقييم (و التي تعتبر مركزا مهما لتجميع المعلومات بالنسبة للمؤسسة ) في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية خلف نقائص في البعض منها و بالتالي يقلل من فعاليتها كما لاحظناه في بعض النتائج السابقة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: نابتي سامي، دور برنامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ،دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة ،مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009.

كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يكتسي التدريب أهمية كبرى. فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف. وبناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية-الثقافية.

في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب، تحتل المؤسسة مكانة مركزية. و ذلك من خلال تحقيقها للأهداف المنوطة بها (الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية،... إلخ).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لفاعلية سياسة تدريب الموارد البشرية و صناعة القدرات الإدارية

و للقيام بذلك، يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تدريب الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل. ابتداء من ذلك، تتجلى ضرورة العمل على ضمان التوافق بين أهداف وظيفة التدريب والأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من مدى فعالية منظومة و برامج التدريب. وتوصلت الدراسة الى أن تحقيق الأهداف التعليمية والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد. و هذا لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية و يسهل التأكد من تحققها.

كما تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء. و ذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية و التي تتمثل في تحسين الكفاءة و تعديل السلوك. و هنا تظهر أهمية العلاقة بين التدريب و مجال علم النفس.

ثالثا: (أبو حامد ، 2004) " واقع التدريب و في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين "

تمت الدراسة في وزارة الزراعة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المتدربين من الموظفين الرسميين في وزارة الزراعة الفلسطينية سواء كان التدريب في داخل أو خارج فلسطين. أما العينة فقد كانت جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد بلغت العينة (290 متدرب ومتدربة). هدفت الدراسة للتعرف على واقع التدريب وأثره على أداء العاملين في وزارة الزراعة الفلسطينية بالإضافة للكشف عن العوامل المؤدية إلى تدني كفاءة التدريب وعلى مدى الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق التدريب .

وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن التأثير الإيجابي للتدريب يعتمد بصورة كبيرة على الجهود الفردية للموظفين و يتم اختيار المتدربين للدورات التدريبية حسب احتياجات الدورات التدريبية وأن التخطيط للاحتياجات التدريبية في وزارة الزراعة غير مبنى على عمل مؤسسي واهتمام الإدارة العليا بعملية التدريب لا يتناسب مع أهمية التدريب ودوره في الارتقاء بأداء الموظفين وأداء الوزارة انتهى الباحث لعدد من التوصيات التي تضمنت ما يلي : ربط الترقية أو الانتقال إلى وظائف جديدة بالتدريب وضع استراتيجية للتدريب في الوزارة آخذة في الحسبان تقلبات البيئة المعاصرة التركيز على برامج تدريبية تساعد المدراء والموظفين في تطوير أنفسهم وتنمية التفكير الإبداعي ومهارات الحوار والإقناع لديهم

رابعا: (خصاونه، 1995) ("فاعلية برامج التدريب التي ينفذها معهد الإدارة العامة في الأردن")

هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من وجهة نظر المتدربين الذين شاركوا في هذه البرامج. وتمثل مجتمع الدراسة بجميع المشاركين من موظفي

الحكومة في برامج التدريب المقدمة من معهد الإدارة العامة خلال يناير - أكتوبر، 1992 وكانت عينة الدراسة هي الحصر الشامل للمجتمع، حيث بلغ عدد البرامج (25) برنامجا وعدد المشاركين (397) مشاركا، تم اختيار (278) باستثناء المشاركين في البرامج من موظفي القطاع الخاص .

توصل الباحث إلى النتائج التالية : إن البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الإدارة العامة ليست منخفضة الفاعلية كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فاعلية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج، وفي إطار مناقشة نتائج الدراسة فقد تم التأكيد على أن الاعتقاد السائد بانخفاض فاعلية البرامج التدريبية التي تنفذ تعكس عدم الرضا عن أداء الموظفين الحكوميين أكثر مما تعكس تقييما حقيقيا لفاعلية البرامج التدريبية 48 إن المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أداء الموظفين العاملين كثيرة ومتعددة والتدريب ما هو إلا واحد من هذه المتغيرات . وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بما يلي : ضرورة التركيز على فاعلية التدريب من خلال التركيز على نوعية القيمة الإدارية للتدريب وليس كم التدريب ، أيضا أوصى الباحث بإجراء أبحاث في الفاعلية من وجهة نظر مشرفي التدريب ومساعدتهم والعملاء .

### المطلب الثاني: الدراسة الاجنبية

الدراسة الأولى: **Lara El Moullem BE Eng., MSc Farhad Analoui PhD University of Bradford, Bradford, UK**

كان التطور الملحوظ في القرن العشرين نتيجة لمنظور جديد في فهم أهمية الاستثمار في الأفراد والموارد البشرية التنظيمية ، وتنفيذ استراتيجيات بناء القدرات في مختلف المنظمات والمجتمعات. نستكشف هنا حالة ICO ، وهي منظمة استشارية دولية ، مقرها في الشرق الأوسط ، متخصصة في الهندسة المعمارية والهندسة والتخطيط والبيئة والاقتصاد. أجريت هذه الدراسة النوعية ، باستخدام ثلاثة عشر مقابلة شبه منظمة مختارة وملاحظات وبيانات ثانوية، في مكتب التصميم في بيروت التابع للمنظمة. الهدف هنا هو دراسة موضوعات بناء القدرات الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية في العرض الأولي للعمليات والتي تشمل مشاركة الموظفين وتحفيزهم ، والتوظيف والاختيار ، بالإضافة إلى تقييم الأداء وإدارة المكافآت .

توصل الباحث إلى النتائج التالية تطوير و تدريب كبار المديرين من اجل اكتساب المزيد من التبصر و الوعي بفعاليتهم الادارية من اجل تعزيز اغراض بناء القدرات. الدعوة الى القيادة التحويلية في المنظمة . تقييم الموظف و انجازاته مقابل اهداف محددة مسبقا لكل مرحلة في حياته المهنية

يجب ان تستند المكافآت الى معايير اكثر تحديدا و استهدافا. تحتاج إجراءات وأنظمة الموارد البشرية إلى التحديث من أجل توظيف الموظفين واختيارهم واستبقائهم بشكل أكثر فعالية ، ويجب أن تتضمن خططاً أكثر وضوحاً لتقييم الأداء وعدم التحيز وأنظمة المكافآت.

**Emmanuel Erastus Yamoah, PhD (Can.) Senior Lecturer, School of Business, Valley View University, Accra, Ghana Email:**

كان الهدف الأساسي هو مناقشة العلاقة بين قدرة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بمراجعة الأدبيات الحالية حول الموضوع . هذه المراجعة اخذت بعين الاعتبار نواحي بناء القدرات التي تتعامل مع التدريب و تمكين كل موظف من اجل تحسين ادائهم الوظيفي . نتائج المراجعة تبين وجود علاقة قوية بين قدرة الموارد البشرية و ادا الموظف. يأمل ان هذه نتائج من المراجعة ستقدم دوافع منطقية لإكمال تدريب و تمكين الموظفين. و تم التوصل الى انه تم فحص العلاقة بين بناء قدرات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. كانت جوانب بناء قدرات الموارد البشرية التي تم النظر فيها هي تدريب الموظفين وتمكين الموظفين. تم تأسيس الصلة بين بناء قدرات الموارد البشرية والأداء الوظيفي بقوة من مراجعة الأدبيات. ومن المأمول أن هذه النتيجة من المراجعة ستوفر دوافع منطقية إضافية للتدريب المستمر وتمكين الموظفين

**المطلب الثالث: اوجه التشابه و اوجه الاختلاف**

الجدول رقم 01 : يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة المحلية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<b>الدراسات العربية</b>	
اولا: دراسة مصايد كاهنة ، خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مذكرة شهادة الماستر في إدارة أعمال ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة 2019	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل : تدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة : الاستبيان.</li> <li>• تتشابه في نفس منهج الدراسة وهو المنهج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تختلف من الحدود الزمانية والمكانية فهاته الدراسة حدودا المكانية هي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة و حدودها الزمانية هي 2019، أما دراستنا فحدودها المكانية هي مؤسسة SKTM</li> </ul>

<p>بغارداية، والحدود الزمانية هي سنة 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تختلف من حيث الهدف : في هاته الدراسة</li> <li>الهدف هو ابراز دور التدريب في تنمية المورد البشري أما</li> <li>دراستنا فهي تهدف إلى إبراز فعالية التدريب في صناعة القدرات الادارية مؤسسة SKTM.</li> </ul>	<p>الوصفي.</p>
<p>ثانيا: الدراسة الثانية: نابتي سامي، دور برنامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تناولت هاته الدراسة دور برنامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة أي اختلاف في متغير الدراسة أما دراستنا فقد تناولت فعالية سياسة التدريب في صناعة القدرات الادارية .</li> <li>هناك اختلاف في الحدود المكانية فهاته الدراسة حدودها المكانية هي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قسنطينة، والحدود الزمانية فهي سنة 2009، أما دراستنا فحدودها المكانية هي مديرية SKTM غارداية و حدودها الزمانية هي سنة 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل : التدريب، بالإضافة إلى الأدوات المستخدم والتي هي الاستبيان.</li> <li>تشابه في نفس منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.</li> </ul>
<p>ثالثا: ( أبو حامد ، 2004 ) واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين "</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تناولت هاته الدراسة دور واقع التدريب أي اختلاف في متغير الدراسة أما دراستنا فقد تناولت فعالية سياسة التدريب في صناعة القدرات الادارية .</li> <li>هناك اختلاف في الحدود المكانية فهاته الدراسة حدودها المكانية هي وزارة الزراعة الفلسطينية ، والحدود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل : التدريب، بالإضافة إلى الأدوات المستخدم والتي هي الاستبيان.</li> <li>تشابه في نفس منهج الدراسة .</li> </ul>

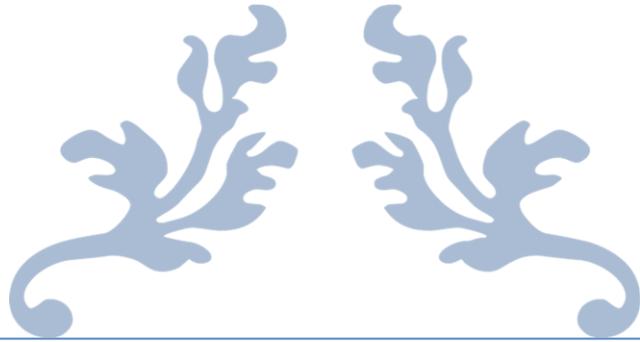
<p>الزمانية فهي سنة 2004، أما دراستنا فحدودها المكانية هي مديرية SKTM غارداية و حدودها الزمانية هي سنة 2021.</p>	
<p>رابعاً: (خصاونه، 1995) ("فاعلية برامج التدريب التي ينفذها معهد الإدارة العامة في الأردن")</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناولت هاته الدراسة فعالية البرامج التدريب أما دراستنا فقد تناولت فعالية سياسة التدريب في صناعة القدرات الادارية .</li> <li>• هناك اختلاف في الحدود المكانية فهاته الدراسة حدودها المكانية هي معهد الإدارة العامة في الأردن، والحدود الزمانية فهي سنة 1995، أما دراستنا فحدودها المكانية هي مديرية SKTM غارداية ، و حدودها الزمانية هي سنة 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل : التدريب، بالإضافة إلى الأدوات المستخدم والتي هي الاستبيان.</li> <li>• تتشابه في نفس منهج الدراسة .</li> </ul>
<p>أوجه الاختلاف</p>	<p>أجه التشابه</p>
<p>دراسات الاجنبية</p>	
<p>الدراسة الأولى: Lara El Moullem BE Eng., MSc Farhad Analoui PhD University of Bradford, Bradford, UK University of Bradford, Bradford, UK</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتصرت هاته الدراسة على متغير واحد وهو صناعة القدرات.</li> <li>• هناك اختلاف في الحدود المكانية والزمانية فهاته الدراسة حدودها بمدينة برادفورد الانجليزية، والحدود الزمانية فهي سنة 2014.</li> <li>الاختلاف في عينة الدراسة، فعينة الدراسة هنا هي العاملين في مكتب الرئيسي في لبنان بمدينة لبنان، أما دراستنا فالعينة هم موظفو مؤسسة SKTM أي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير : صناعة القدرات</li> </ul>

مؤسسة ذات نشاط اقتصادي.	
<b>Emmanuel Erastus Yamoah, PhD (Can.) Senior Lecturer, الدراسة الثانية:</b> <b>School of Business, Valley View University, Accra, Ghana Email:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• اقتصرت هاته الدراسة على متغير واحد مقارنة بدراستنا وهو متغير صناعة القدرات.</li><li>• هناك اختلاف في الحدود المكانية والزمانية فهاته الدراسة حدودها بمدينة فالي فيو الغانية، والحدود الزمانية فهي سنة 2014</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• هناك تشابه في أحد متغيرات دراستنا وهو متغير صناعة القدرات</li></ul>

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وشرح كاف الجوانب المتعلقة بسياسة التدريب و صناعة القدرات الادارية ودور كل من التدريب في ترقية وتنمية القدرات الادارية للأفراد داخل المؤسسة، ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف وفعالية المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التدريب ومحتواها فتحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة بدرجة أولى، فليس المستهدف من تدريب الفرد في حد ذاته، بل يتخذ سلوك الأفراد مسارا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن خلال المقارنة مع الدراسات السابقة نستنتج أن للتدريب أهمية بالغة وفعالية إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة لأي مؤسسة.



## الفصل الثاني

اثر فعالية سياسة التدريب على صناعة  
القدرات الإدارية في مؤسسة SKTM



## تمهيد:

بعدها عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالتدريب والقدرات الادارية للأفراد وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى فعالية سياسة التدريب على صناعة القدرات وبالتحديد في مؤسسة SKTM غرداية كنموذج، وأخيرا المعالجة الإحصائية من خلال تفرغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها. تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

**المبحث الأول: مدخل إلى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM**

**المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج**

## المبحث الأول: تقديم شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM

## المطلب الأول: عموميات حول شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

1/ شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة:

أولاً: نشأة شركة كهرباء و طاقات متجددة

تعتبر SKTM شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة: إحدى شركات مجمع الشركة الكبرى القابضة سونلغاز , تأسست في 07 أبريل 2013 ، يقع مقرها الرئيسي في غرداية، أنشأت الشركة لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري، و الاستخدام المكثف للطاقة الشمسية في جميع أشكالها (الضوئية والحرارية) و طاقة الرياح حيث أن استخدام هذا النوع من الطاقة لم يعد مسألة اختيار بل مسألة إجبارية و ضرورة لاستمرار الدول و تعويضا حتمي للطاقة البترولية، خصوصا أن الجزائر لها إمكانات في الطاقة الشمسية و الرياح فهي من أكبر المناطق في العالم ووفرة لهذه الموارد، هذا ما سمح لها بتوجه إلى الاستثمار في هذا المجال و ذلك بإنشاء هذه الشركة.

شعارها<sup>1</sup>:



شعار شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

ثانيا: أسباب إنشائها

تم إنشائها لمعالجة القضايا الإستراتيجية الطاقوية و يتعلق ب :

- ✓ السمات المحددة التي تميز موقف إدارة إنتاج الكهرباء (الشبكات المعزولة في الجنوب).
- ✓ إيجاد أفضل الظروف لاستمرارية وجود الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية من البلاد.

<sup>1</sup> <http://www.sktm.dz/?page=article&id=11> 21-03-2017 على الساعة 23:15 ليلا

✓ لتنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتنمية الطاقة المتجددة، وتسليط الضوء على الإمكانيات الهائلة المتاحة لبلدنا، بما في ذلك اتساع أراضيها والمدة الزمنية الطويلة من أشعة الشمس التي تقارب السنة في اغلب الأحيان<sup>1</sup>.

### ثالثا: مهامها الرئيسية

✓ تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب و إنتاج الكهرباء التقليدية والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني.

✓ تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق الإنتاج و الهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء.

✓ تسويق الطاقة المنتجة و توزيعه<sup>2</sup>.

### رابعا: عدد العمال

الجدول رقم 02 يبين عدد عمال SKTM<sup>3</sup>:

المجموع	عامال تنفيذي	عون تحكم	إطار	
153	9	29	115	المركز الرئيسي (غرداية)
404	67	243	94	وحدة الغرب (بشار)
502	103	296	103	وحدة الشرق (تقوت)
1059	179	568	312	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SKTM فرع بنورة غرداية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> <http://www.sktm.dz/?page=article&id=15> 21-03-2017 الساعة 13:30

الجدول رقم 03: يبين عدد العمال المكوّنين<sup>1</sup>:

المجموع	عام تنفيذي	عون تحكم	إطار	
215	0	164	51	داخلي تقني
03	0	03	0	داخلي إداري
338	24	131	183	خارجي تقني
68	10	12	55	خارجي إداري
624	25	310	289	المجموع

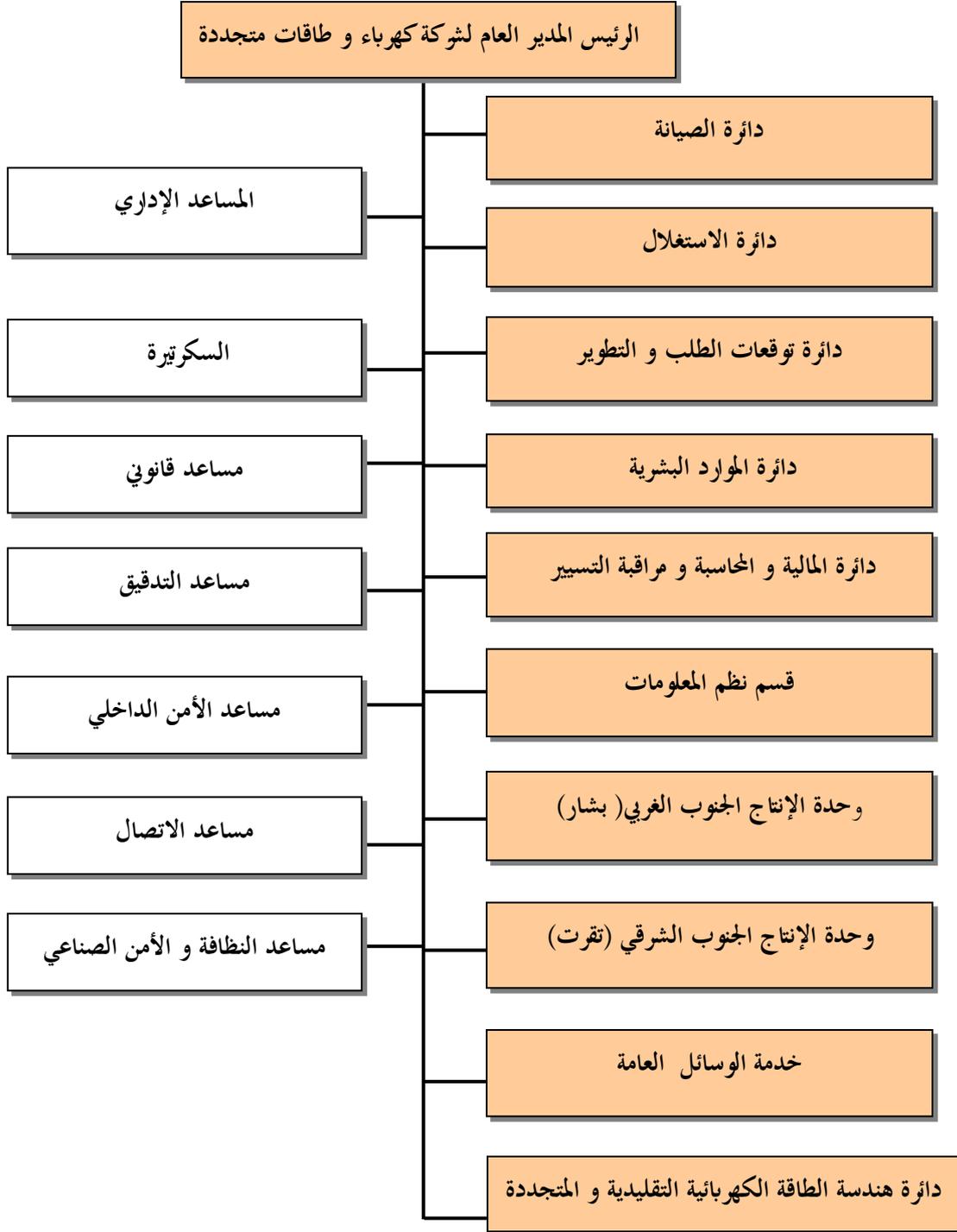
المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SKTM فرع بنورة غرداية

خامسا: هيكل الشركة وأهم وظائفها

1- الهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء و طاقات متجددة<sup>1</sup>:



المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة SKTM فرع بنورة غرداية

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في SKTM 2017-03-22

## 2-وظائف الشركة

تتكون الشركة حسب هيكلها التنظيمي إلى عدة وظائف و من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- دائرة هندسة وسائل الإنتاج: هي دائرة التي تهتم بـ:

✓ إعداد كافة وسائل الإنتاج التي تخص الطاقة التقليدية و المتجددة

✓ إدارة المشاريع ( التصميم، ومراقبة العمل والاستقبال، والتكليف)

✓ تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة على وجه التحديد ووسائل إنتاج الكهرباء، بأفضل تقنية وأقل تكلفة وأحسن جودة .

- دائرة الاستغلال: هي إحدى أهم الدوائر في الشركة التي تهتم بـ:

✓ الإشراف على عوامل الإنتاج

✓ تحقيق دراسات التشغيل

✓ تحقيق التفاعل بين الوحدات على أساس التحسين والتطوير

✓ إعداد الميزانية التشغيلية لتطوير عناصر الرقابة الإدارية

- دائرة الصيانة: من أهم أعمالها:

✓ تنفيذ الصيانة

✓ تطوير ومواكبة الهياكل و وحدات خطط الصيانة السنوية وتحديد مرافق ضمان احترام صيانة العقيدة التي وضعتها جمعية مهندسي البترول

✓ الوضع الأمثل لجدول الصيانة متعددة النواحي على أساس توقعات احتياجات شركات التوزيع.

✓ صيانة الهندسة (إعداد الدراسات الفنية والاقتصادية على عمليات الصيانة)

✓ الإدارة التشغيلية للمشتريات وعقود الشركة المرتبطة بها

✓ تجميع قطع الغيار وفقا لنوع والعلامة التجارية

✓ إدارة العلاقات والاتفاقيات مع الشركاء الخارجيين المشتركة بين الوحدات المختلفة ( وكلاء الشحن والبنوك ومقدمي الخدمات...)

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في SKTM 2017-03-22

✓ تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية للوحدات

- دائرة متوقعات الطلب و التطوير: من مهامه:

✓ التفاوض مع شركات التوزيع و خطط الإنتاج والصيانة بشكل دوري

✓ المشاركة في وضع النظريات والعمليات و الصيانة والمشتريات

✓ تطوير و إتقان التكنولوجيا والخبرة ورأس المال و الممارسات الجيدة<sup>1</sup>

- دائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الرئيسية في جميع الشركات

و هي كذلك في هذه الشركة و تقوم بجميع الوظائف المالية و المحاسبية بالإضافة إلى مراقبة التسيير

✓ إدارة السجلات المالية والمحاسبية للهيكل المركزية للشركة.

✓ تنسيق أنشطة وحدات المالية والمحاسبة والضرائب.

✓ التأكد من توحيد حسابات SKTM.

✓ إعداد الميزانيات السنوية.

### المطلب الثاني: مصلحة دائرة الموارد البشرية في شركة SKTM

➤ مفهومها: تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم الوظائف التسيير في اغلب المؤسسات بكل أنواعها

فهي التي تسيير الأفراد داخل المؤسسة و القيام بتنسيق بينهم و مرافقتهم في حياتهم المهنية و التكفل

بانشغالهم و معالجة مشاكلهم و تحفيزهم و توجيههم و هذه الأعمال كانت ظاهرة في شركة

SKTM.

➤ أهم مصالحها و هيكلها التنظيمي:

أولاً: مصلحة تنمية الموارد البشرية:

✓ يقوم بكافة عمليات التوظيف من تخطيط و توصيف للمناصب و إعلان و الاختيار و إجراء

المسابقات و عرض للنتائج

✓ متابعة المسار المهني للعمال

✓ التعيين و الترقية

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في SKTM 2017-03-22

✓ تقييم أداء العاملين.

✓ تسيير الكفاءات و مرافقتها<sup>1</sup>

ثانيا: مصلحة التدريب:

هو القسم الذي يهتم بزيادة المستوى المعرفي أو العملي أو التقني للمتدربين الجدد في المؤسسة أو للعمال الحاليين فيها و منه نستطيع إن نقسمه إلى نوعين:

✓ تكوين خارجي و هو موجه للعمال الجدد في الميدان و يكون إجباريا لشاغلي الوظائف التقنية العملية التطبيقية أما الوظائف الأخرى يكون حسب شروط المؤسسة.

✓ تكوين داخلي هو موجه للعمال الدائمين و يكون من اجل الزيادة و التطوير و مواكبة العولمة و التغيرات<sup>2</sup>.

ثالثا: مصلحة تسيير الموارد البشرية :

من مجمل وظائف هذا القسم هي:

✓ التسيير الإداري

✓ إدخال و حفظ المعلومات الكاملة للعمال(بطاقيّة العامل)

✓ تحديد الأجور للعمال و ذلك عن طريق نظام ألي (شبكة الأجور)

✓ تسيير اشتراكات العمال<sup>3</sup>

رابعا: مصلحة التنظيم و مراقبة العمل لها علاقة بكافة الأقسام السابقة من أهم وظائفه:

✓ تنظيم العمل

✓ مراقبة سير العمل في كافة الوحدات

✓ تصحيح الأعطال الإدارية و مرافقة العمال و توجيههم

✓ استقبال شكاوي العاملين و معالجتها

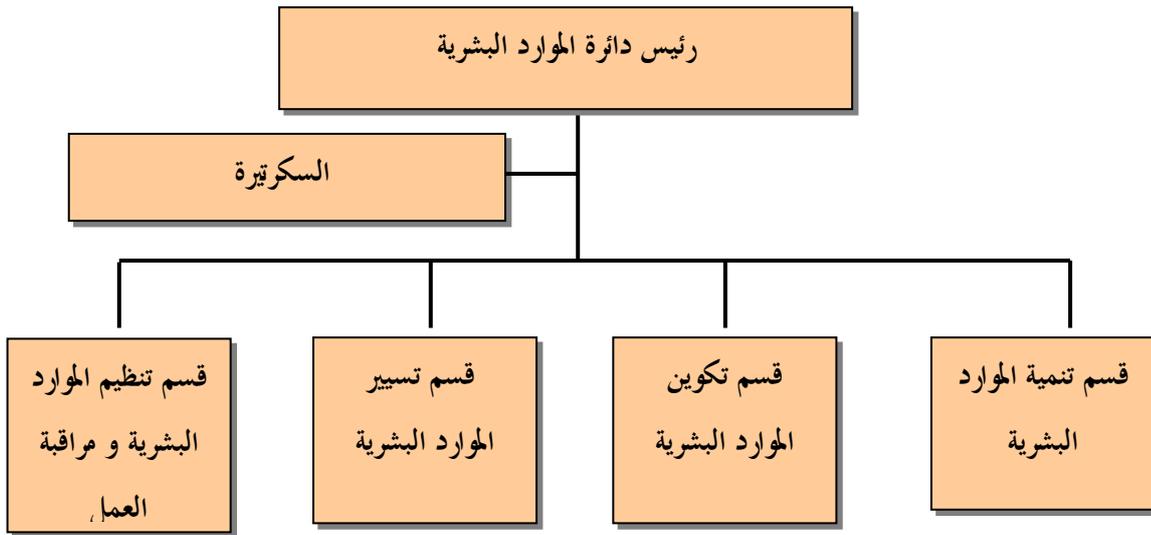
<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في SKTM 2017-03-22

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

خامسا: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية<sup>1</sup>:



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

### المطلب الثالث: واقع وظيفة الموارد البشرية في شركة SKTM

تتمثل وظيفة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة و تسيير جهودهم و توجه طاقاتهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمط المطلوب للأعمال و الأفراد.

حيث تعتبر وظيفة الموارد البشرية اليوم بجانب كبير من الأهمية نظرا لقرنها من الجميع. تعنى أوجه النشاط الإنساني ، فالإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف و بالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات و كفاءات الأفراد ، مع استخدام كافة الموارد المادية ، فهي تطبق على الجماعة و ليس على الفرد .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

أولاً: خطوات تزويد الشركة بالموارد البشرية :<sup>1</sup>

- يتبع المسيرين في الشركة أربع خطوات متتالية من أجل تزويد الشركة بالموارد البشرية لتعبئة الوظائف الشاغرة، وهذه الخطوات :

(1) الاستقطاب . (2) الاختيار (3) التدريب . (4) تقييم الأداء .

1. الاستقطاب : هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة .

2. الاختيار : هو عملية تتكون من سلسلة من الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً لتنتهي بتعيين أفضل المرشحين للمناصب الشاغرة .

3. التدريب : هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج والمحدد مسبقاً في إطار زمني محدد .

4. تقييم الأداء : تقييم الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة في الشركة.

### المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنوضح الجوانب المنهجية للدراسة من منهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول : منهج و أداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع سياسات التدريب ومدى مساهمتها في صناعة القدرات الادارية للأفراد بمؤسسة SKTM غرداية فإن المنهج المناسب هو الوصفي ودراسة حالة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية كونه يعد من أساليب البحث إذ يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر<sup>2</sup>.

كما إعتدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science)

معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في 22-03-2017

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص172.

SPSS النسخة رقم (25) بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

### ثانيا: مجتمع الدراسة و متغيراته

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة SKTM غرداية، .

عينة الدراسة : موظفين في مؤسسة SKTM فرع بنورة-غرداية المتكون من اجمالي 40 موظف قيد دراستنا

### متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل : يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بسياسات التدريب ( فعاليات التخطيطية ، الفعاليات التنفيذية و الفعاليات التقييمية ).

2. المتغير التابع : ويتمثل في صناعة القدرات

### ثالثا: أدوات الدراسة

#### - الإستبيان :

تم تصميم الإستبيان اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة،

وقد صمم هذا الإستبيان وفق لذلك بطريق مبسطة واحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم ( 01) يوضح نموذج الإستبيان، كما مر إعداد الإستبيان بمجموعة من المراحل المتمثلة في إعداد نموذج أولي للإستبيان، وعرضه على المشرف أولا لاختبار مدى ملائمة لجمع البيانات، ثم تحكيم حسب ما يراه المشرف، وعلى العموم فلقد تم الاعتماد في توزيع الاستبيانات على عدة طرق أهمها :

1. الإتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات شخصية لشرح أهمية ومضمون الإستبيان؛

2. الاستعانة ببعض الموظفين في المديرية محل الدراسة وخارجه؛

3. إيداع الاستبيانات على مستوى مؤسسة SKTM غرداية.

تم توزيع 40 (إستبيان)، كان المسترجع منها (32)، تم استبعاد منها 8 (استبيان) ، وبذلك يصبح العدد القابل

للتحليل والاستخدام هو 32 (إستبيان)، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة. والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة بعدد الاستمارات الموزعة فرز الصالحة منها لتحليل.

الجدول رقم 04 : يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الإستبيانات الموزعة
20%	08	عدد الإستبيانات الملغاة
80%	32	عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الإستبيان

### المطلب الثاني: محتوى الإستبيان

احتوى الإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة، وتعريفهم بالهدف الأكاديمي ولتشجيعهم للمشاركة في الموضوع، حيث حاولنا تقديم الدراسة في الإطار الأكاديمي، وأن هدفها هو دراسة دور التدريب في صناعة القدرات الإدارية للموظفين في المؤسسة . كما بينت أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** الخاص بالعبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتكون من 5 فقرات تخص (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، ، الدرجة الوظيفية).

**المحور الأول :** متعلق بالعبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة ويوضح فعاليات التخطيطية التي تم إعتماها في الدراسة .

**المحور الثاني :** تضمن عبارات متعلقة بالفعاليات التنفيذية ، وقد شمل 09 عبارات.

**المحور الثالث:** تضمن عبارات متعلقة بالفعاليات التقويمية ، وقد شمل 08 عبارات.

### (1) الوثائق :

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

### (2) الملاحظة :

تم الإستعانة بأداة الملاحظة من أجل شرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستعمل.

### (3) صدق وثبات الإستبيان :

- **الصدق الظاهري** : من أجل التأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم اختبارها وعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحق رقم (01)، وقد إستجينا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.
- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان (الصدق البنائي)** : قمنا بحساب الإتساق الداخلي لفقرات على عينة الدراسة باستعمال معاملات الإرتباط لقياس معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال. والنتائج موضحة في الجدول التالي :

### المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **ثباتة الاستبيان**: يعني أن هذا الاستبيان يعطي نفس النتيجة حتى لو تم اعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف ويكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ.
- **معامل ألفا كرو نباخ**: يتسم معامل ألفا كرو نباخ بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس التوافق والاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.
- التوزيعات التكرارية**: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي**: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة، وهو يمثل مقياس من مقياس النزعة المركزية، ويعتبر الأكثر استخداما، والمتوسط الحسابي للعينة يستخدم في الغالب كمقياس لتقدير المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.
- الانحراف المعياري**: وهو مقياس من مقياس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت اجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا انحرافها المعياري قليل.
- **معامل الارتباط بيرسون**: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
- وكذلك تم حساب اختبار  $T$ : أحد أهم الاختبارات الاحصائية وأكثرها استخداما في الابحاث والدراسات، اختبار

(t) لعينة واحدة One Sample T-test

## - اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم 05: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

## المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث نتعرض الى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسيرها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

## المطلب الأول: ثبات وصدق الاستبيان

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية متخصصين في علوم التسيير من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

أولاً/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و يكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانياً/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

## الجدول رقم 06: يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كامل

عدد الأسئلة	25
معامل ألفا كرونباخ	0,890

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (06) نلاحظ أن معامل ألفا يصل 0,890 حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

#### الجدول رقم 07: يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	
8	9	8	عدد الأسئلة
0.890	0.695	0.898	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (07) معامل الفا كرونباخ في محاور الاستبيان الثلاثة:  
 المحور الأول و المتعلق ب فعاليات التخطيطية و الذي يضم 8 أسئلة فقد تميز بدرجة عالية من الصدق و الثبات بحيث بلغ معامل الفا كرونباخ 0.980 أي أن هناك استقرار كبير في نتائج هذ المحور.  
 المحور الثاني والذي يضم 9 أسئلة حول المسار فعاليات التنفيذية في المؤسسة فقد تميز بدرجة ثبات و ثقة ترجمها معامل الفا كرونباخ ل 0.695 و هي أقل نوعا ما بالنسبة للمحور الأول.  
 اما المحور الثالث الذي يشمل فعاليات التقييمية في المؤسسة فقد تميز بدرجة ثبات و ثقة ترجمها معامل الفا كرونباخ ل 0.898 وهي مرتفعة نسبة الى المحور الثاني وهذا ما يدل على استقرار كبير في النتائج هذا المحور.

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

#### الجدول رقم 08: يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الاول	0.907	0,000
المحور الثاني	0.871	0,000
المحور الثالث	0.812	0,000

المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن العلاقة بين المحاور و الاستبيان دو علاقة طردية و ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون " ، حيث بلغ في المحور الاول 0.907 و مستوى دلالة 0,000. كلما زادة التدريب زادة تقدم في القدرات الادارية ككل .

و نلاحظ ايضا ان المحور الثاني بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.871 و مستوى دلالة 0,000 وهي علاقة طردية ايضا بحيث أن تقدم في القدرات الادارية للموظفين له علاقة إيجابية بالتدريب .

و نلاحظ ايضا ان المحور الثالث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.812 و مستوى دلالة 0,000 وهي علاقة طردية ايضا بحيث أن تقدم في القدرات الادارية للموظفين في فعالية التنفيذية له علاقة إيجابية بالتدريب .

### المطلب الثاني: تحليل البيانات

سوف نقوم في هذا المطلب من الدراسة بعرض المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها بما يتناسب مع معطيات البرنامج الاحصائي SPSS 25.

#### أولاً: تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، المهنة ، الخبرة .

#### أ- متغير الجنس

الجدول رقم 09: عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75%	24	ذكر
25%	8	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد طالين باعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (09) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 75% أما النسبة الباقية فتمثل الإناث 25%.

## ب- متغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
30 سنة فأقل	3	9,4
31-39 سنة	20	62,5
41-50 سنة	7	21,9
50 سنة فأكثر	2	6,3
المجموع	32	100%

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمري

المصدر: من اعداد طالين باعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (10) و الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذي يتراوح عمرهم بين 31 الى 39 سنة هم 20 فرداً أي بنسبة 62.5 % من إجمالي العينة بينما عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة هم 7 أفراد، أي بنسبة 21.9% من إجمالي أفراد العينة أما أفراد العينة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فكان عددهم 2 أفراد ، أي ما يعادل 6.3% من إجمالي أفراد العينة. لذا فإن الفئة العمرية الأكثر في عينة الدراسة تميل إلى الأكثر من 30 سنة وهذا ما ينعكس إيجابيا على محاور الدراسة من حيث امتزاج الخبرة والكفاءات العملية.

## ج- متغير المؤهلات العلمية

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	8	25,0%
جامعي	16	50,0%
الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)	6	18,8%
أخرى	2	6,3%
المجموع	32	100%

## المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج Spss

نجد في هذا المتغير ان المستوى التعليمي لعينة الدراسة مرتفع وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم(11) أي أن اغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث ان نسبة الحاصلين على شهادة جامعية 50% أي ما يعادل 16 فردا بينما تبلغ نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي 25% أي ما يعادل 8 أفراد. بينما تبلغ نسبة الحاصلين على دكتوراه 18.8% أي ما يعادل 6 أفراد

## د- متغير المهنة

## الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة الوظيفة

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
مدير	1	3,1 %
رئيس مصلحة	4	12,5 %
موظف	23	71,9 %
عون إداري	4	12,5 %
المجموع	32	100 %

## المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج Spss

يوضح لنا الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، فكانت نسبة موظفين 71 % اي ما يعادل 23 فرداً، في حين بلغت نسبة رئيس مصلحة و عون اداري نسبة متساوية 12.5% اي ما يعادل 4 أفراد.

من هذا نستنتج ان فئة من يشغلون منصب موظفين هم الأكثر تكرر.

## هـ- متغير الخبرة

## الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	
21,9 %	7	من 1-5 سنوات
62,5 %	20	من 6-10 سنوات
15,6 %	5	أكثر من 10 سنوات

المجموع	32	% 100
---------	----	-------

### المصدر: من اعداد طالبين باعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 21.9% أي ما يعادل 7 فرد ، بينما عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنة ب نسبة 62.5% ب 20 ، في حين نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنة 15.6% ب 5 افراد. وبالتالي نستطيع القول أن خبرة الأفراد من خلال هذا التحليل تتناسب إلى حد كبير مع أعمارهم.

### و- نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة  $0,8=5/4$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم 14: يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5
المرجح					

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام Spss، الجزء الثالث، ص 538.

الجدول رقم 15: يمثل إجابات العينة للمحور الأول: فعاليات التخطيط و التنفيذ

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
تنتهج مؤسسة SKTM سياسة تدريب للموارد البشرية بما	8	19	2	2	1
	النسبة	25	59.4	6.3	3.1
تقتصر الخطة التدريبية على رؤساء الأقسام والمصالح فقط	1	8	5	15	3
	النسبة	3.1	25	15	46.9
لكل عامل (موظف) الحق في منحة للتحسين والتكوين .	9	16	4	2	1
	النسبة	28.1	50	12.5	6.3
توجد خطة تدريبية سنوية شاملة في مؤسسة SKTM	9	13	5	4	1
	النسبة	28.1	40.6	15.6	12.5
توضع خطة التدريب في SKTM حسب الإمكانيات المادية المتاحة	6	17	5	3	1
	النسبة	18.8	53.1	15.6	9.4
توضع خطة التدريب حسب حاجة موظفي SKTM الفعلية للتدريب .	4	19	6	-	3
	النسبة	12.5	59.4	18.8	9.4
تناسب أهداف التدريب في SKTM مع الاحتياجات الفعلية .	7	13	7	3	2
	النسبة	21.9	40.6	21.9	9.4
تعمل كل إدارة في SKTM على خطة تدريب موظفيها و تشارك في وضعها.	5	13	10	4	-
	النسبة	15.6	40.6	31.3	12.5
	النسبة	16	56	20	04

## المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات افراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول و المتعلق بفعالية التخطيط، كما يتبين لنا أن أغلب الاجابات كانت تتراوح بين "موافق " و "موافق بشدة".

الجدول رقم 16: يمثل إجابات العينة للمحور الثاني: فعاليات التنفيذ

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
يتم في مؤسسة SKTM متابعة دوام المشاركين في التدريب	5	18	6	2	1
	النسبة	15.6	56.3	18.8	6.3
يتم في مؤسسة SKTM اختيار مكان التدريب وفق برنامج التدريب	3	13	9	5	2
	النسبة	9.4	40.6	28.1	15.6
يتم في مؤسسة SKTM الالتزام بجدول زمني محدد	4	20	5	1	2
	النسبة	12.5	62.5	15.6	3.1
يتم في مؤسسة SKTM توزيع استثمارات التقويم اليومي و جمعها	4	6	10	6	6
	النسبة	12.5	18.8	31.3	18.8
يتم في مؤسسة SKTM عرض برنامج التدريب على المشاركين (المتدربين) و مناقشته	4	7	9	8	4
	النسبة	12.5	21.9	28.1	25
يحدث اتصال بين الجهة التدريبيه و مؤسسة SKTM قبل و اثناء التدريب	7	15	6	2	2
	النسبة	21.9	46.9	18.8	6.3
تتم مؤسسة SKTM بمتابعة التزام موظفيها بحضور الدورات التدريبية	7	16	5	2	1
	النسبة	21.9	50	15.6	6.3
يتم تزويد مؤسسة SKTM بتقرير عن برنامج التدريب و المتدربين	7	16	5	2	2
	النسبة	21.9	50	15.6	6.3
تتلقى مؤسسة SKTM استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتغبين	9	15	7	-	1
	النسبة	28.1	46.9	21.9	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات افراد العينة المدروسة لعبارات المحور الأول و المتعلق بفعالية التخطيط ، كما يتبين لنا أن أغلب الاجابات كانت تتراوح بين "موافق " و "محايد".

الجدول رقم 17: يمثل إجابات العينة للمحور الثاني: فعاليات التقييم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة
1-أسلوب الشرح جيد أثناء الدورات التدريبية	التكرار	6	16	8	1
	النسبة	18	50	25	3.1
2-الحالات العملية المقدمة في الدورات التدريبية هي من واقع بيئة العم	التكرار	8	13	7	2
	النسبة	25	40.6	21.9	6.3
3-كل مستلزمات التدريب متوفرة	التكرار	10	13	7	1
	النسبة	31.3	40.6	21.9	3.1
4-تم استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية بشكل جيد.	التكرار	6	17	7	-
	النسبة	18.8	53.1	21.9	6.3
5-تحصلت من الدورات التدريبية على مهارات تساعد على تطوير الاداء	التكرار	7	17	7	1
	النسبة	21.9	53.1	21.9	3.1
6-أصبحت بعد التدريب امتلك قدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	التكرار	8	17	5	1
	النسبة	25	53.1	15.6	3.1
7-أصبحت بعد التدريب امتلك قدرات على ممارسة مهام اخرى	التكرار	7	15	7	1
	النسبة	21.9	46.9	21.9	3.1
8-عدد المتريصون مناسب لحسن سير التدريب	التكرار	9	17	6	-
	النسبة	28.1	53.1	18.8	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول رقم(17) يتبين لنا إجابات أفراد العينة المدروسة على المحور الثاني و المتعلق ب الفعالية التقويمية، حيث نلاحظ أن إجابات معظم أفراد العينة كانت بين "موافق" و "محايد".

الجدول رقم(18): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,933	3,97	السؤال 1
1,066	2,66	السؤال 2
0,982	3,94	السؤال 3
1,099	3,78	السؤال 4
0,984	3,75	السؤال 5
1,035	3,66	السؤال 6
1,129	3,62	السؤال 7
0,911	3,59	السؤال 8
0,916	3,75	السؤال 9
1,061	3,31	السؤال 10
0,958	3,72	السؤال 11
1.289	2.87	السؤال 12
1.231	2.97	السؤال 13
1.085	3.72	السؤال 14
0.995	3.91	السؤال 15
1.078	3.75	السؤال 16

0.897	3.97	السؤال 17
0.906	3.78	السؤال 18
1,114	3.72	السؤال 19
0,982	3.94	السؤال 20
0,975	3.78	السؤال 21
0.759	3.94	السؤال 22
0.914	3.94	السؤال 23
1.047	3.75	السؤال 24
0.689	4.09	السؤال 25
<b>0,81504</b>	<b>4,610</b>	المحور الاول
<b>1,25763</b>	<b>7,1142</b>	المحور الثاني
<b>1,00496</b>	<b>5,684</b>	المحور _ الثالث
<b>1,0258</b>	<b>5,803</b>	المحور_ الكلي

## ثانيا: مناقشة واختبار فرضيات الدراسة

أ- مناقشة و تحليل الفرضيات باستخدام المتوسطات و اتجاه العينة:

1- اختبار الفرضية الأولى:

يوجد اثر ايجابي لسياسة التدريب على صناعة القدرات في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(19) اختبار الفرضية الأولى

المحور الكلي (التدريب ، تقدم القدرات الادارية )	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه العينة
المجموع	3,86	0,656	0.000	موافق

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي للمحورين و المتعلقان بالتدريب و القدرات الادارية و الفرضية التي تنص على مساهمة التدريب في تقدم القدرات الادارية للعاملين في SKTM قد بلغ 3,86 بانحراف معياري قدر بـ 0,656 أي أن أفراد العينة لهم تدريب جيد ساهم في تقدم قدراتهم الادارية في المؤسسة. وعليه تتحقق الفرضية التي تنص على مساهمة التدريب في صناعة القدرات الادارية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (20): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحور الكلي	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	1	0.871	0.907
المحور لثاني	0.812	1	0.871
المحور الثالث	0.907	0.812	1
المحور الكلي	0.906	0.895	0.926

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين المحور الأول و محور ايجابي و مرتفع حيث بلغ أكثر من 90% أي أن هناك ارتباط طردي قوي بين المحور الأول و الاستبيان ككل و نلاحظ أيضا أن المحور الثاني و المحور الكلي ارتباط موجب قوي بينهما حيث بلغ أكثر من 81% نستنتج ان هناك ارتباط بين التدريب و القدرات الادارية الوظيفي بحيث كلما زاد التدريب زاد التقدم في المسار قدرات الادارية للعمال.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر للفعاليات التخطيطية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

الجدول رقم(21) معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأول و المحور الثاني

تحليل أثر للفعاليات التخطيطية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM	
0.797	فعاليات التخطيطية

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال معامل الارتباط بيرسون ان هناك ارتباط موجب طردي مقبول بين تحليل أثر الفعاليات التخطيطية وصناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM و المقدر ب أكثر من 79% نستنتج أن الفرضية محققة.

الفرضية الثاني: يوجد اثر للفعاليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

الجدول رقم22: اثر للفعاليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

وجود اثر لفعاليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM	
0.812	فعاليات التنفيذية

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال معامل الارتباط بيرسون ان هناك ارتباط موجب طردي مقبول بين فعاليات التنفيذية و صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM و المقدر ب أكثر من 81%

نستنتج أن الفرضية محققة

الفرضية الثالثة: أثر للفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

الجدول رقم 23: أثر للفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM

مساهمة الفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM	
0.459	فعاليات التقييمية

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال معامل الارتباط بيرسون ان هناك ارتباط موجب طردي متوسط بين الفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM و المقدر ب أكثر من 45%

نستنتج ان هناك تأثير متوسط بين مساهمة الفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية الوظيفية للعاملين و عليه الفرضية محققة.

الجدول رقم 24: اختبار T.test لإثبات الفرضيات:

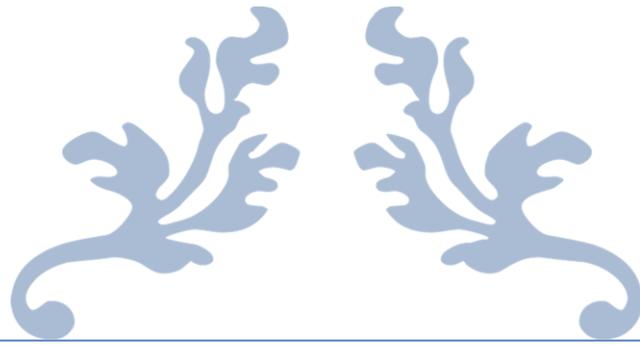
المحاور	قيمة t	DII	المعنوية Sig	اختلاف المتوسطات	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الفعالية التخطيطية	35,543	31	0,000	28,96	4,61	0,815
الفعاليات التنفيذية	25,420	31	0,000	31,96	7,114	1,257
الفعاليات التقييمية	30,785	31	0,000	30,94	5,68	1,004

المصدر: مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة Sig لكل المحاور تساوي 0,000 مما يدل على أنه يوجد أثر لكافة أبعاد سياسة التدريب على صناعة القدرات الإدارية ومنه نتأكد على قبول الفرضيات السابقة. (أنظر الملحق)

## خلاصة الفصل :

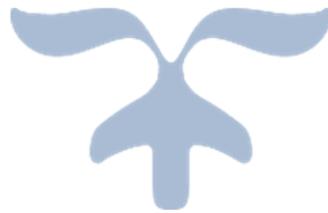
من خلال هذا الفصل تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و قمنا بتحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من عمال مؤسسة SKTM و من خلال دراستنا وجدنا ان التدريب له دور كبير و مهم جدا في تقدم صناعة القدرات الإدارية .



---

# الخاتمة

---



الخاتمة :

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لضمان البقاء والاستمرار يجب الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستواهم عن طريق التدريب.

فسياسة التدريب أصبحت اليوم تستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية قدرات العاملين واتجاهاتهم وبالتالي التحسين من أداء أعمالهم بكل كفاءة ومهارة والتغيير في سلوكياتهم وفاعليتهم مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في مناخ الاستثمار وتنمية الموارد البشرية وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن السياسة التدريبية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل تأهيلهم لتقلد مناصب عليا واتخاذ قرارات مهمة.

وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكمله لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التدريب من خلال مراجعة الموارد البشرية .

نتائج الدراسة :

توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- يساهم التدريب في صناعة القدرات الادارية للعاملين في مؤسسة SKTM؛
- يوجد أثر قوي وذو دلالة إحصائية للفعاليات التخطيطية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؛
- وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية لفعاليات التنفيذية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؛
- وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية لفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM؛
- مساهمة الفعاليات التقييمية على صناعة القدرات الإدارية بمؤسسة SKTM ؛
- مؤسسة " SKTM غرداية" مؤسسة تهتم بالتدريب عمالها كي يساعدهم على اكتساب مهارات و معرفة جديدة .

تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى مواكبة ومسايرة التطورات التقنية الذي ينتج عنه تطوير في القدرات الإدارية لدى العاملين .

### الاقتراحات :

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم الاقتراحات التالية :

يجب الاهتمام بالتدريب لأنه من أهم العناصر المساعدة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، لأنه اذا كان هناك تدريب فعال و مخطط له بدقة يكون له دور في تغيير عدة أشياء في العامل والمؤسسة منها:

- تغيير سلوك الفرد بزيادة في قدراته الادارية ومهاراته وبالتالي ينتج عنها ثقته بنفسه وتحسين أداءه وتقليص درجة الخطأ.

يقوي العلاقات بين العمال والاهتمام بالمشاركة وروح الجماعة وهذا يساعد على التطوير و الإبداع.

يجب تحديد الاحتياجات بدقة والتي تتناسب مع أهداف المؤسسة واحتياجات العامل إليه

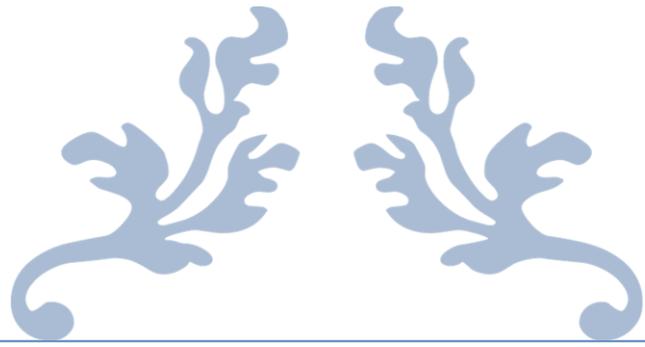
### آفاق الدراسة :

بناء على ما اطلعنا عليه فيما يخص موضوع الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع للدراسة مستقبلا وهي كالاتي:

تدريب الإطارات ودوره في نجاح المؤسسة.

دور التدريب في تنمية المنظمة.

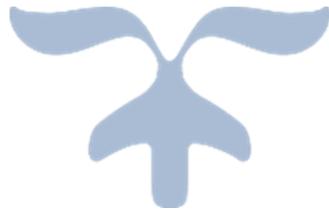
أثر تحسين قدرات الإدارية لدى المورد البشري على المؤسسة.



---

# المصادر والمراجع

---



### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
2. حسن أحمد الطعاني، مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري الإلكتروني، مكونات العملية التدريبية، الحقيبة التدريبية، بناء البرامج التدريبية وتقومها، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، الطبعة الأولى، 2013.
3. فايز الخطاب، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. محمد عبد حافظ، إدارة الموارد البشرية بين التفكير التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.

#### المذكرات والأطروحات:

1. فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة شهادة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخصر، الوادي، 2017-2018.
2. قاسمي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو)، مذكرة شهادة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج، 2011-2012.
3. كورتل جهينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - بولاية برج بوعريبيج-، مذكرة شهادة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، 2019-2020.

#### المجلات:

1. أكرم عبد الرحمن عبد الكريم، أحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون، 2017.
2. الحميري على محمد عبد الجبار، أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 2، المجلد 22. 2010.
3. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
4. عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، فايذة بلعابد، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد 02، 2019، المسيلة.

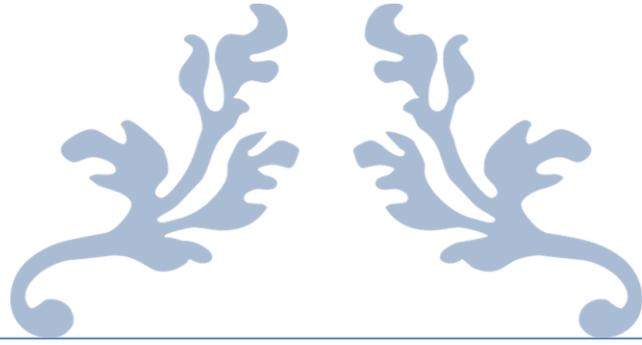
5. عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

6. Emmanuel Erastus Yamoah, The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance Senior Lecturer, School of Business, Valley View University, Accra, Ghana, 2014.

المواقع الإلكترونية

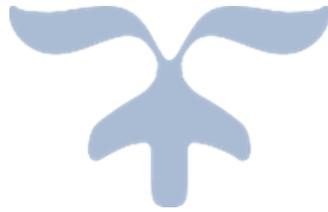
7. <http://www.sktm.dz/?page=article&id=11>



---

# الملاحق

---



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الموارد البشرية

## إستبيان موجه إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم

أرجوا التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " فعالية سياسة تدريب الموارد البشرية في صناعة القدرات الإدارية" من وجهة نظر الموظفين في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجاباتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وشكرا لكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبين:

رفيسابوبكر الصديق

املال محمد الأمين

يرجى الإجابة بوضعه علامة X في الخانة المناسبة

## الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر  أنثى 2- العمر: 30 سنة فأقل  31-39  40-49 سنة  50 سنة فأكثر 3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  الدراسات العليا (ماجستير، دكتورا) أخرى  أخرى .....

4- الأقدمية: أقل من سنة  من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي: مدير  رئيس مصلحة  موظف  عون إداري

الجزء الثاني: فعاليات التخطيطية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تنتهج مؤسسة SKTM سياسة تدريب للموارد البشرية بما					
2	تقتصر الخطة التدريبية على رؤساء الأقسام والمصالح فقط					
3	لكل عامل (موظف) الحق في منحة للتحسين و التكوين					
4	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة في مؤسسة SKTM					
5	توضع خطة التدريب في SKTM حسب الإمكانيات المادية المتاحة					
6	توضع خطة التدريب حسب حاجة موظفي SKTM الفعلية للتدريب					
7	تتناسب أهداف التدريب في SKTM مع الاحتياجات الفعلية					
8	تعمل كل إدارة في SKTM على خطة تدريب موظفيها و تشارك في وضعها					

الجزء الثالث: الفعاليات التنفيذية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم في مؤسسة SKTM متابعة دوام المشاركين في التدريب					
2	يتم في مؤسسة SKTM اختيار مكان التدريب وفق برنامج التدريب					
3	يتم في مؤسسة SKTM الالتزام بجدول زمني محدد للبرنامج التدريبي					
4	يتم في مؤسسة SKTM توزيع استمارات التقويم اليومي و جمعها					

					5	يتم في مؤسسة SKTM عرض برنامج التدريب على المشاركين (المتدربين) و مناقشته
					6	يحدث اتصال بين الجهة التدريبية و مؤسسة SKTM قبل و اثناء التدريب
					7	تهتم مؤسسة SKTM بمتابعة التزام موظفيها بحضور الدورات التدريبية
					8	يتم تزويد مؤسسة SKTM بتقرير عن برنامج التدريب و المتدربين
					9	تتلقى مؤسسة SKTM استفسارات و ملاحظات عن المتدربين المتغيين

الجزء الرابع: الفعاليات التقييمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أسلوب الشرح جيد أثناء الدورات التدريبية	1
					الحالات العملية المقدمة في الدورات التدريبية هي من واقع بيئة العمل	2
					كل مستلزمات التدريب متوفرة	3
					تم استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية بشكل جيد	4
					تحصلت من الدورات التدريبية على مهارات تساعد على تطوير الاداء	5
					أصبحت بعد التدريب امتلك قدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	6
					أصبحت بعد التدريب أمتلك قدرات على ممارسة مهام اخرى	7
					عدد المتربصون مناسب لحسن سير التدريب	8

## الملحق الثاني مخرجات SPSS

## Tests non paramétriques

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الفعاليات التخطيطية	الفعاليات التنفيذية	الفعاليات التقويمية
N		32	32	32
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	28,9688	31,9688	30,9375
	Ecart-type	4,61054	7,11420	5,68494
	Absolue	,135	,107	,161
Différences les plus extrêmes	Positive	,111	,099	,081
	Négative	-,135	-,107	-,161
	Z de Kolmogorov-Smirnov	,763	,605	,909
Signification asymptotique (bilatérale)		,606	,857	,381

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Fiabilité

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total		32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	3

**Fiabilité**

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	8

**Fiabilité**

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0

Total	32	100,0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	9

**Fiabilité**

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	8

**Effectifs**

**Statistiques**

	الجنس	السن	المؤهل العلمي	الأقدمية	المستوى الوظيفي	SKTM تنتهج مؤسسة سياسة تدريب للموارد البشرية بها
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,25	2,25	2,06	2,94	3,97
	Ecart-type	,440	,718	,840	,619	,933

Statistiques

	تقتصر الخطة التدريبية على رؤساء الأقسام و المصالح فقط	لكل عامل (موظف) الحق في منحة للتحسين و التكوين	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة في مؤسسة SKTM	توضع خطة التدريب في حسب الإمكانيات SKTM المادية المتاحة
N	Valide	32	32	32
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	2,66	3,94	3,78
	Ecart-type	1,066	,982	1,099

Statistiques

	توضع خطة التدريب حسب SKTM حاجة موظفي الفعلية للتدريب	تتناسب أهداف التدريب في مع الاحتياجات SKTM الفعلية	تعمل كل إدارة في على خطة تدريب SKTM موظفيها و تشارك في وضعها	يتم في مؤسسة متابعة دوام SKTM المشاركين في التدريب
N	Valide	32	32	32
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,66	3,63	3,59
	Ecart-type	1,035	1,129	,911

Statistiques

		يتم في مؤسسة اختيار مكان SKTM التدريب وفق برنامج التدريب	يتم في مؤسسة الالتزام بجدول SKTM زمني محدد للبرنامج التدريبي	يتم في مؤسسة توزيع استمارات SKTM التقويم اليومي و جمعها	يتم في مؤسسة عرض برنامج SKTM التدريب على المشاركين (المتدربين) و مناقشته
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,31	3,72	2,88	2,97
	Ecart-type	1,061	,958	1,289	1,231

Statistiques

		يحدث اتصال بين الجهة التدريبية و مؤسسة SKTM قبل و اثناء التدريب	SKTM تهتم مؤسسة بمتابعة التزام موظفيها بحضور الدورات التدريبية	SKTM يتم تزويد مؤسسة ببقرير عن برنامج التدريب و المتدربين	SKTM تتلقى مؤسسة استفسارات و ملاحظات عن المتدربين المتغبين
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,72	3,91	3,75	3,97
	Ecart-type	1,085	,995	1,078	,897

Statistiques

		أسلوب الشرح جيد أثناء الدورات التدريبية	الحالات العملية المقدمة في الدورات التدريبية هي من واقع بيئة العمل	كل مستلزمات التدريب متوفرة	تم استيعاب الدروس النظرية و التطبيقية بشكل جيد
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,78	3,72	3,94	3,78
	Ecart-type	,906	1,114	,982	,975

Statistiques

		تحصلت من الدورات التدريبية على مهارات تساعد على تطوير الاداء	أصبحت بعد التدريب امتكقدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	أصبحت بعد التدريب أمتلك قدرات على ممارسة مهام اخرى	عدد المتربصون مناسب لحسن سير التدريب
--	--	--	---	--	---

N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,94	3,94	3,75	4,09
	Ecart-type	,759	,914	1,047	,689

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	75,0	75,0	75,0
Valide أنثى	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة فأقل 30	3	9,4	9,4	9,4
سنة 31-39	20	62,5	62,5	71,9
Valide سنة 41-50	7	21,9	21,9	93,8
سنة فأكثر 50	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المزهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	8	25,0	25,0
	جامعي	16	50,0	75,0

(الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه	6	18,8	18,8	93,8
أخرى	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1-5 سنوات	7	21,9	21,9	21,9
من 6-10 سنوات	20	62,5	62,5	84,4
أكثر من 10 سنوات	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	3,1	3,1	3,1
رئيس مصلحة	4	12,5	12,5	15,6
موظف	23	71,9	71,9	87,5
عون إداري	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

سياسة تدريب للموارد البشرية بها SKTM تنتهج مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	2	6,3	6,3	15,6

موافق	19	59,4	59,4	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تقتصر الخطة التدريبية على رؤساء الأقسام و المصالح فقط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
غير موافق	15	46,9	46,9	56,3
محاييد	5	15,6	15,6	71,9
موافق	8	25,0	25,0	96,9
موافق بشدة	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

لكل عامل (موظف) الحق في منحة للتحسين و التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محاييد	4	12,5	12,5	21,9
موافق	16	50,0	50,0	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

SKTM توجد خطة تدريبية سنوية شاملة في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	4	12,5	12,5	15,6

محايد	5	15,6	15,6	31,3
موافق	13	40,6	40,6	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

حسب الإمكانيات المادية المتاحة SKTM توضع خطة التدريب في

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
محايد	5	15,6	15,6	28,1
موافق	17	53,1	53,1	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الفعلية للتدريب SKTM توضع خطة التدريب حسب حاجة موظفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
محايد	6	18,8	18,8	28,1
موافق	19	59,4	59,4	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

مع الاحتياجات الفعلية SKTM تتناسب أهداف التدريب في

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3

غير موافق	3	9,4	9,4	15,6
محايد	7	21,9	21,9	37,5
موافق	13	40,6	40,6	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

على خطة تدريب موظفيها و تشارك في وضعها SKTM تعمل كل إدارة في

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	12,5	12,5	12,5
محايد	10	31,3	31,3	43,8
موافق	13	40,6	40,6	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

متابعة دوام المشاركين في التدريب SKTM يتم في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	6	18,8	18,8	28,1
موافق	18	56,3	56,3	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

اختيار مكان التدريب وفق برنامج التدريب SKTM يتم في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	5	15,6	15,6	21,9
محايد	9	28,1	28,1	50,0
موافق	13	40,6	40,6	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الالتزام بجدول زمني محدد للبرنامج التدريبي SKTM يتم في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
محايد	5	15,6	15,6	25,0
موافق	20	62,5	62,5	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

توزيع استمارات التقييم اليومي و جمعها SKTM يتم في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	18,8	18,8	18,8
غير موافق	6	18,8	18,8	37,5
محايد	10	31,3	31,3	68,8
موافق	6	18,8	18,8	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

عرض برنامج التدريب على المشاركين (المتدربين) و مناقشته SKTM يتم في مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	12,5	12,5	12,5
غير موافق	8	25,0	25,0	37,5
محايد	9	28,1	28,1	65,6
موافق	7	21,9	21,9	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

قبل و اثناء التدريب SKTM يحدث اتصال بين الجهة التدريبية و مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	6	18,8	18,8	31,3
موافق	15	46,9	46,9	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

بمتابعة التزام موظفيها بحضور الدورات التدريبية SKTM تهتم مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	5	15,6	15,6	25,0
موافق	15	46,9	46,9	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

بتقرير عن برنامج التدريب و المتدربين SKTM يتم تزويد مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	5	15,6	15,6	28,1
موافق	16	50,0	50,0	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

استفسارات و ملاحظات عن المتدربين المتغبين SKTM تتلقى مؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
محايد	7	21,9	21,9	25,0
موافق	15	46,9	46,9	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

أسلوب الشرح جيد أثناء الدورات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
محايد	8	25,0	25,0	31,3
موافق	16	50,0	50,0	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الحالات العملية المقدمة في الدورات التدريبية هي من واقع بيئة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	7	21,9	21,9	34,4
موافق	13	40,6	40,6	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

كل مستلزمات التدريب متوفرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3

محايد	7	21,9	21,9	28,1
موافق	13	40,6	40,6	68,8
موافق بشدة	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تم استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية بشكل جيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
محايد	7	21,9	21,9	28,1
Validé موافق	17	53,1	53,1	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحصلت من الدورات التدريبية على مهارات تساعد على تطوير الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
محايد	7	21,9	21,9	25,0
Validé موافق	17	53,1	53,1	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

أصبحت بعد التدريب امتلاك قدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3

محايد	5	15,6	15,6	21,9
موافق	17	53,1	53,1	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

أصبحت بعد التدريب أمتلك قدرات على ممارسة مهام اخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
محايد	7	21,9	21,9	31,3
موافق	15	46,9	46,9	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

عدد المتربصون مناسب لحسن سير التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	18,8	18,8	18,8
موافق	17	53,1	53,1	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سياسة تدريب SKTM تنتهج مؤسسة للموارد البشرية بها	32	1	5	3,97	,933

تقتصر الخطة التدريبية على رؤساء الأقسام و المصالح فقط	32	1	5	2,66	1,066
أكل عامل (موظف) الحق في منحة للتحسين و التكوين	32	1	5	3,94	,982
توجد خطة تدريبية سنوية شاملة في SKTM مؤسسة	32	1	5	3,78	1,099
حسب SKTM توضع خطة التدريب في الإمكانيات المادية المتاحة	32	1	5	3,75	,984
توضع خطة التدريب حسب حاجة الفعلية للتدريب SKTM موظفي	32	1	5	3,66	1,035
SKTM تتناسب أهداف التدريب في مع الاحتياجات الفعلية	32	1	5	3,62	1,129
على خطة SKTM تعمل كل إدارة في تدريب موظفيها و تشارك في وضعها	32	2	5	3,59	,911
متابعة دوام SKTM يتم في مؤسسة المشاركين في التدريب	32	1	5	3,75	,916
اختيار مكان SKTM يتم في مؤسسة التدريب وفق برنامج التدريب	32	1	5	3,31	1,061
الالتزام بجدول SKTM يتم في مؤسسة زمني محدد للبرنامج التدريبي	32	1	5	3,72	,958
توزيع استمارات SKTM يتم في مؤسسة التقويم اليومي و جمعها	32	1	5	2,87	1,289
عرض برنامج SKTM يتم في مؤسسة التدريب على المشاركين (المتدربين) و مناقشته	32	1	5	2,97	1,231
يحدث اتصال بين الجهة التدريبية و قبل و اثناء التدريب SKTM مؤسسة	32	1	5	3,72	1,085
بمتابعة التزام SKTM تهتم مؤسسة موظفيها بحضور الدورات التدريبية	32	1	5	3,91	,995
بقرار SKTM يتم تزويد مؤسسة برنامج التدريب و المتدربين	32	1	5	3,75	1,078
استفسارات و SKTM تتلقى مؤسسة ملاحظات عن المتدربين المتغيبين	32	1	5	3,97	,897

أسلوب الشرح جيد أثناء الدورات التدريبية	32	1	5	3,78	,906
--	----	---	---	------	------

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحالات العملية المقدمة في الدورات التدريبية هي من واقع بيئة العمل	32	1	5	3,72	1,114
كل مستلزمات التدريب متوفرة	32	1	5	3,94	,982
تم استيعاب الدروس النظرية والتطبيقية بشكل جيد	32	1	5	3,78	,975
تحصلت من الدورات التدريبية على مهارات تساعد على تطوير الاداء	32	2	5	3,94	,759
أصبحت بعد التدريب امثلة قدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة	32	1	5	3,94	,914
أصبحت بعد التدريب أمثلة قدرات على ممارسة مهام اخرى	32	1	5	3,75	1,047
عدد المتربصون مناسب لحسن سير التدريب	32	3	5	4,09	,689
N valide (listwise)	32				

**Test-t**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
فعاليات التخطيطية	32	28,9688	4,61054	,81504

**Test sur échantillon unique**

Valeur du test = 0
--------------------

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
فعاليات التخطيطية	35,543	31	,000	28,96875	27,3065

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
فعاليات التخطيطية	30,6310

**Test-t**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الفعاليات التنفيذية	32	31,9688	7,11420	1,25763

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
الفعاليات التنفيذية	25,420	31	,000	31,96875	29,4038

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0

	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
الفعاليات التنفيذية	34,5337

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الفعاليات التقويمية	32	30,9375	5,68494	1,00496

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
الفعاليات التقويمية	30,785	31	,000	30,93750	Inférieure 28,8879

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
الفعاليات التقويمية	32,9871

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

	Inter-groupes	44,010	1	44,010	2,147	,153
فعاليات التخطيطية	Intra-groupes	614,958	30	20,499		
	Total	658,969	31			
	Inter-groupes	106,260	1	106,260	2,179	,150
الفعاليات التنفيذية	Intra-groupes	1462,708	30	48,757		
	Total	1568,969	31			
	Inter-groupes	57,042	1	57,042	1,811	,188
الفعاليات التقييمية	Intra-groupes	944,833	30	31,494		
	Total	1001,875	31			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	50,990	3	16,997	,783	,514
فعاليات التخطيطية	Intra-groupes	607,979	28	21,714		
	Total	658,969	31			
	Inter-groupes	42,574	3	14,191	,260	,853
الفعاليات التنفيذية	Intra-groupes	1526,395	28	54,514		
	Total	1568,969	31			
	Inter-groupes	139,211	3	46,404	1,506	,235
الفعاليات التقييمية	Intra-groupes	862,664	28	30,809		
	Total	1001,875	31			

A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	23,156	3	7,719	,340	,797
فعاليات التخطيطية	Intra-groupes	635,813	28	22,708		
	Total	658,969	31			
	Inter-groupes	51,823	3	17,274	,319	,812
الفعاليات التنفيذية	Intra-groupes	1517,146	28	54,184		
	Total	1568,969	31			
	Inter-groupes	87,104	3	29,035	,889	,459
الفعاليات التقويمية	Intra-groupes	914,771	28	32,670		
	Total	1001,875	31			

## A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	27,790	2	13,895	,638	,535
فعاليات التخطيطية	Intra-groupes	631,179	29	21,765		
	Total	658,969	31			
	Inter-groupes	95,504	2	47,752	,940	,402
الفعاليات التنفيذية	Intra-groupes	1473,464	29	50,809		
	Total	1568,969	31			
الفعاليات التقويمية	Inter-groupes	60,868	2	30,434	,938	,403

Intra-groupes	941,007	29	32,449		
Total	1001,875	31			

A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	19,817	3	6,606	,289	,833
فاعليات التخطيطية Intra-groupes	639,152	28	22,827		
Total	658,969	31			
Inter-groupes	92,143	3	30,714	,582	,632
الفاعليات التنفيذية Intra-groupes	1476,826	28	52,744		
Total	1568,969	31			
Inter-groupes	16,821	3	5,607	,159	,923
الفاعليات التقويمية Intra-groupes	985,054	28	35,181		
Total	1001,875	31			