

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة
ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

- د/ عمارو يمينة

مقدمة من طرف الطالبين:

- بلعجال هناء

- عتورة هوارية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ محمد عيسى محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقرر الأول	د/ عمارو يمينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة معسكر
مقرر الثاني	أ.د/ كبداني سيد أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
ممتحنا	د/ بادن عبد القادر	أستاذ محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر و عرفان

"من قال أنا لها نالها"

قال الله تعالى: "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام (وأخر دعواهم أن الحمد لله
رب العالمين)، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكني
فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون. لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان
محفوفًا بالتسهيلات لكني فعلتها فالحمد لله حبا وشكرا والذي بفضلته ها أنا اليوم
أنظر حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر "كبداني سيد أحمد"
لفضلته بالإشراف على هذا العمل وسعه صدره على أن يكون هذا العمل
في صورة كاملة وعلى الاهتمام الذي أبداه بهذا العمل.

الشكر لعمال وموظفي مؤسسة "ميناء مستغانم" خاصة
"سعيد ومراد" على مساعدتهم القيمة وحسن استقبالهم إلى
كل من ساندنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة.

إلى كل أساتذتي في جميع الأطوار الجامعية الذين
أسهموا في وصولي غلى هذا اليوم وهذا المكان
جزاكم الله كل خير. دون أن ننسى جميع أعضاء
هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية.

الإهداء



من قال "أنا لها نالها"

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة
كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت فيها الكثير ولكني "وصلت"
ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم
النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر وإلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته
بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك "والدي العزيز"

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة غلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي
الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدتي العزيزة"
لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات وإلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا أعواني في رحلة بحثي "أخواتي وأخواني"
ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.





الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XII	الملخص
02	المقدمة العامة
الفصل الأول: عموميات حول التدريب	
08	تمهيد
09	1 ماهية التدريب
09	1.1 مفهوم التدريب
09	2.1 أهمية وأهداف التدريب
09	1.2.1 أهمية التدريب
10	2.2.1 أهداف التدريب
10	3.1 أنواع التدريب
12	2 خصائص التدريب
12	1.2 مبادئ التدريب
12	2.2 الأساليب التدريبية
14	3.2 دوافع التدريب
15	3 مراحل العملية التدريبية
15	1.3 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
16	2.3 مرحلة تصميم البرامج التدريبية
18	3.3 مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية
19	4.3 مرحلة تقييم البرامج التدريبية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية	
23	تمهيد
24	1 ماهية أداء العاملين

24	1.1 مفهوم الأداء ومحدداته
24	1.1.1 مفهوم الأداء
24	2.1.1 محددات الأداء
25	2.1 أنواع الأداء
26	3.1 العوامل المؤثرة على أداء العاملين وأهميته
26	1.3.1 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
28	2.3.1 أهمية الأداء
28	2 ماهية إدارة الموارد البشرية
28	1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها
28	1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
29	2.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية
32	2.2 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
32	1.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
32	2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
33	3.2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
33	3. دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
33	1.3 دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
36	2.3 علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين
36	3.3 إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة ميناء مستغانم
40	تمهيد
41	1.1 اللوحة التاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم
41	2.1 مهام ومميزات وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم
41	1.2.1 مهام مؤسسة ميناء مستغانم
41	2.2.1 مميزات مؤسسة ميناء مستغانم
41	3.2.1 أهداف مؤسسة ميناء مستغانم
42	3.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
46	2 دراسة عينة من الموظفين بمؤسسة ميناء مستغانم
46	1.2 تحديد مجتمع ومنهج الدراسة

46	2.2 تفرغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
52	3.2 تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
65	3. اختبار معامل الثبات وفرضيات الدراسة
65	1.3 اختبار معامل ثبات أداة الدراسة
66	2.3 اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق



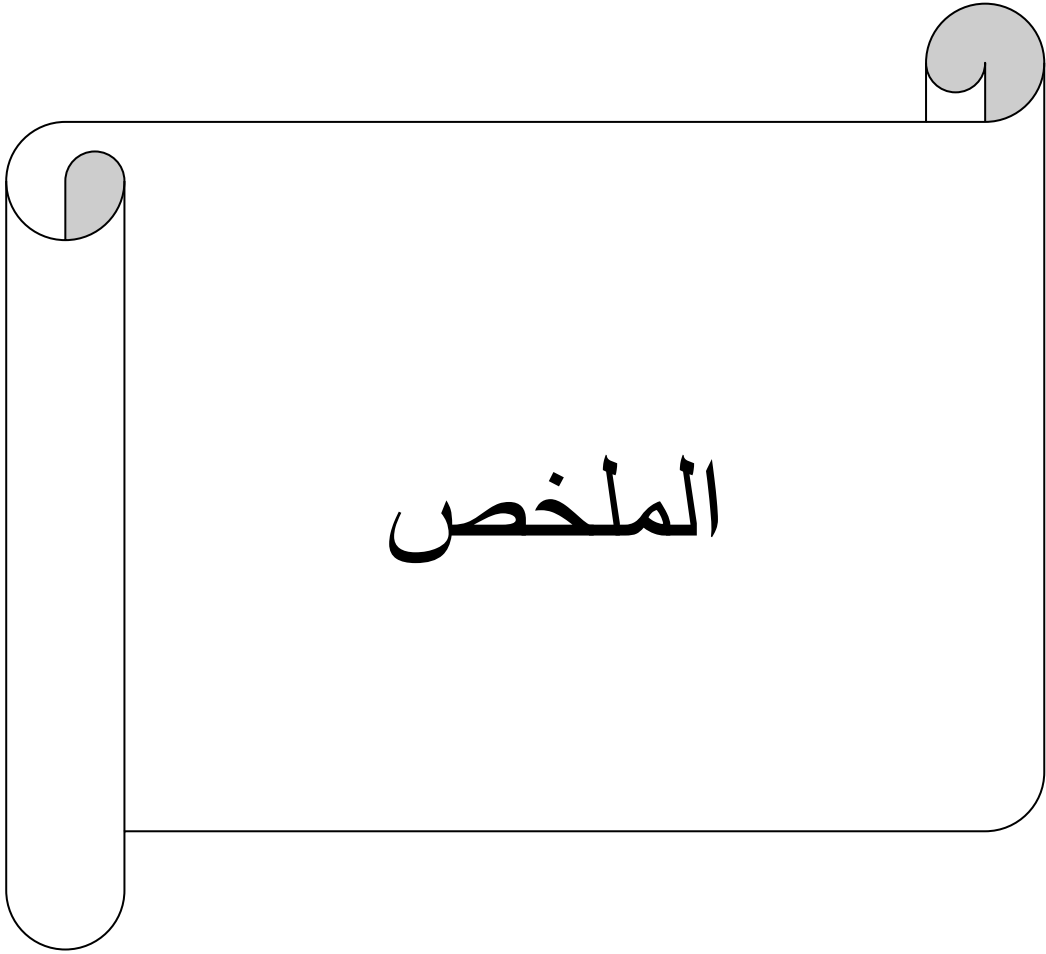
قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
46	توزيع الموظفين حسب الجنس	(01)
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	(02)
48	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة	(03)
50	توزيع العمال حسب المؤهل العلمي	(04)
51	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	(05)
52	فعالية برامج التدريب الحالية	(06)
53	ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى	(07)
56	تأثير التدريب على الأداء الوظيفي	(08)
57	ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى	(09)
60	تحليل رضا الموظفين عن برامج التدريب	(10)
61	ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى	(11)
63	تحليل المقترحات لتطوير برامج التدريب	(12)
64	ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى	(13)
66	معامل ثبات المحور الكلي	(14)
66	نتائج الفرضية الرئيسية	(15)
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01	(16)
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02	(17)
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03	(18)
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 04	(19)



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	01
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
48	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
51	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	06



المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم، باعتبار أن التدريب يعد أساسية لتطوير المهارات وتنمية الكفاءات لدى العاملين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. إذ يمثل المورد البشري العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والاستمرارية، الأمر الذي يجعل من الاستثمار في تدريب الموظفين ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع قدراتها التنافسية في بيئة عمل تشهد تغيرات متسارعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة ميناء مستغانم، بهدف رصد آرائهم حول أثر التدريب على أدائهم المهني. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، كما يعمل على تعزيز كفاءتهم في التعامل مع متطلبات العمل وزيادة قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

تحسين أداء العاملين- التدريب- المؤسسة الاقتصادية- الموارد البشرية- ميناء مستغانم.

Abstract:

This study aimed to measure the role of training in improving the performance of human resources in the port of Mostaganem, as training is an essential tool for developing skills and competencies among employees, which reflects positively on the overall performance of the institution. The human resource is the most important element in any organization that seeks to achieve excellence and continuity, which makes investing in employee training an imperative necessity to achieve the organization's goals and raise its competitiveness in a rapidly changing work environment.

The study was based on the descriptive-analytical approach, using the questionnaire tool to collect and analyze data. The questionnaire was distributed to a sample of Mostaganem port Foundation employees, in order to monitor their opinions on the impact of training on their professional performance.

The study reached a set of results, the most prominent of which is that training contributes significantly to improving the performance of employees and developing their skills, as well as enhancing their efficiency in dealing with work requirements, and increasing their ability to innovate and solve problems, which is reflected positively on the level of productivity in the institution.

Key words::

Human Resources performance -Training- -economic establishment-Mostaganem port



مقدمة عامة

يشهد العصر الحالي تغيرات هائلة في كل المجالات، حيث أسهم التقدم العلمي التكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل و مواكبة كل المستجدات، الأمر الذي تطلب على المؤسسات أن تتكيف وتتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيط بها وبالتالي أصبح الاهتمام بالأفراد وتنميتهم يفوق غيرهم من الأمور الأخرى المتعلقة بالجانب المادي، فالعنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها له أهمية خاصة، ونظرا للتطورات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت وتجددت حاجة الإطار الوظيفي المؤهل والمدرب ليوكب هذا التطور.

حيث يعتبر التدريب أداة مهمة تعتمد عليها جميع المؤسسات في تطوير العنصر البشري وتعزيز أدائه، من خلال تزويده بالمعارف وتنمية قدراته لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، وتصحيح توجهاته وتعزيز إمكاناته، وذلك في سبيل تحسين أدائه، وتحقيق أهدافه الوظيفية والمهنية، ولهذا يشكل التدريب ركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية، فإن نجاح التدريب يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف المنشودة، حتى يتمكن الموظف من أداء مهامه بأفضل صورة ممكنة.

إن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى أداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

إن امتلاك المؤسسة للمهارات كواحدة من أهم محددات الأداء الوظيفي التي لا بد من العمل على تطويرها، وتقييمها والاعتراف بها للحفاظ عليها، أي العمل على تسيير المورد البشري تسييرا فعالا لضمان قدرته على توظيف معارفه الكاملة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق تحسين في الأداء وتميزه وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة ميناء مستغانم.

إشكالية الدراسة:

كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟ وما هو واقعه في مؤسسة ميناء مستغانم.

وتحت ضوء هذه الإشكالية تتفرع لنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تعتبر برامج التدريب فعالة في تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

2. هل التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

3. هل تؤثر برامج التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟

4. ما مدى فعالية المقترحات المتعلقة ببرامج التدريب في تطوير أداء الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة

1. فعالية برامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
2. مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
3. دور برامج التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
4. مساهمة المقترحات الخاصة ببرامج التدريب لتحسين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

.تظهر أهمية هذه الدراسة بتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة ألا وهو نشاط التدريب، والذي أصبح من الحاجات الماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة، إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد. الخروج بنتائج تساعد مسيري المؤسسة بتطبيق عملية التدريب على الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:
1. التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال تقديم مختلف عناصره.
 2. التعرف على إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين.
 3. معرفة العلاقة الموجودة بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، فقد قمنا بسرد المعلومات والحقائق باستعمال المنهج الوصفي، أما الجانب التطبيقي فقد تم فيه دراسة الوقائع وتحليلها وعليه تأكيد الجانب النظري، اعتمادا على طريقة الاستبيان الذي تم توزيعه على العاملين في الميناء ثم تحليل نتائجه اعتمادا على برنامج SPSS.

حدود الدراسة:

وللوصول إلى نتائج الدراسة قمنا بمعالجة موضوع التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك بدراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم وتم ضبطها في الإطار الزمني والمكاني المحدد كما يلي:

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم.
2. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/ 2025.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. عملنا على اختيار هذا الموضوع بسبب إهمال العديد من المؤسسات توفير مصالغ مختصة بالتدريب وغياها داخل المؤسسة.
2. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه عامل أساسي في استمرارية المؤسسة.
3. محاولة التعرف على دور عملية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ميناء مستغانم

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول اثنان منها نظري والفصل الثالث تطبيقي وهي على النحو التالي:
تناولت المقدمة العامة الطرح العام للموضوع.

الفصل الأول: تطرقنا فيه عموميات حول التدريب.

وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث في المبحث الأول استعرضنا كل من مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع التدريب، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى كل من مبادئ وأساليب ودوافع التدريب، أما المبحث الثالث فقد تعرفنا فيه على مراحل العملية التدريبية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى تحسين أداء الموارد البشرية حيث احتوى على ثلاث مباحث أولها ماهية أداء العاملين حيث تناولنا فيه كل من مفهوم الأداء ومحدداته، والعوامل المؤثرة على أداء العاملين وأهميته أما الثاني فتمحور حول إدارة الموارد البشرية بالتطرق إلى كل من مفهومها ووظائفها وأهدافها وأهميتها والتحديات التي تواجهها أما بخصوص المبحث الثالث استعرضنا فيه دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالتطرق كل من علاقة التدريب وإسهاماته في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: قمنا بدراسة تطبيقية على مؤسسة ميناء مستغانم قسم إلى مبحثين، عرضنا في المبحث الأول التقديم العام للمؤسسة بالتطرق إلى كل من اللوحة التاريخية للمؤسسة من مهام وأهداف ومميزات، إضافة إلى الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى دراسة عينة من الموظفين وتحليلها ومعرفة مدى تطبيق مؤسسة ميناء مستغانم للتدريب ومدى تأثيره على تحسين أداء الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة نوال شنافي دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل -بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة كل مرحلة من مراحل تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري، التعرف على مستوى المهارات السائدة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى مستوى الاستفادة من تسيير هذه الأخيرة لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المهارات بمختلف أبعاده وتحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)

2- دراسة سهلية زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية صناعة الكوابل -بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008/2007

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية من خلال عملية التدريب، مساهمة البرامج التدريبية والمدرّب في رفع كفاءة أداء العامل في المؤسسة، تحسين القدرات العقلية والجسمية للعمل لاكتساب مهارات جديدة بفضل برامج تدريبية مدروسة جيدا وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصناعة أهدافها وتنفيذ سياستها.

3- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي، بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي والممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، بالإضافة إلى بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- وقوع الرؤساء المقيمين بالمركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.

4- دراسة يرفقي حسين تحت عنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-03، 2008، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد 4 البشرية بمنظمة سوناطراك في ظل التغيرات التي تشهده بيئة الأعمال وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات من إدارة الموارد البشرية في المنظمة والقيام بتحليلها وتفسيرها، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يستفيد عدد كبير من العاملين بمنظمة سوناطراك من الالتحاق بدورات تدريبية متنوعة، تساهم في الرفع من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداءهم.
- نظرا لما تمتلكه منظمة سوناطراك من ثروة بشرية يتطلب أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفية استراتيجية بالمنظمة وخاصة في ظل نشاط هذه المنظمة التي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف

ومهارات وقدرات عالية، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة من المنظمات الأجنبية فإنه من الضروري المحافظة على الموارد البشرية وتنميتها وتوفير بيئة مناسبة للعمل.

5- دراسة ساعد قرمش زهرة، 2006 بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

وهدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولي لها المؤسسات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية مناسبة لمواجهة التطورات ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

-إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

-يعد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

6-دراسة دالي خليل، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في شركة النقل بالسكك الحديدية SNTF وهران، مذكرة ما ستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم عناصر الإنتاج وهو المورد البشري ومعالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية ألا وهو التدريب الذي أصبحت الحاجة إليه ماسة في وقتنا الحالي وكذلك كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم، حيث تمت هذه الدراسة ميدانيا بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بولاية وهران، وخلصت هذه الدراسة بنتيجة كون أن للتدريب دور مهم وأساسي في إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة، كما يساهم في الارتقاء بأداء العاملين الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الرفع من المردودية المالية.

الفصل الأول:

عموميات حول التدريب

تمهيد:

يعد التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يتدرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، ولمواكبة التغيرات السريعة التي تواجه كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات الواجب التكيف معها لتركيز على تدريب العاملين فيها لتأثير في أدائهم نحو الأحسن وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب من مفهوم وأهداف وأنواع..... الخ.

1- ماهية التدريب

تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات وأساليب متنوعة، يأتي في مقدمتها تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز القدرات المعرفية والمهارات العملية للعاملين مما يؤدي هذا بدوره إلى تحقيق مستويات إنتاجية أعلى بأقل جهد وتكلفة وأدنى وقت ممكن، لذا أصبح التدريب أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في إطار تنمية وتطوير رأس المال البشري. ومن خلال هذا المبحث تم التعرف إلى كل من مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وأنواعه.

1-1 مفهوم التدريب

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب بعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز أو انه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها. ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتفسير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي. (الهيبي، ص 222-223)

كما أكد العديد من الباحثين على أن التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض بأنه العملية المؤسسة المستمرة التي تكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. كما تناولها البعض على أنها مجموعة من الحيل والأساليب لسيطرة على الآخرين في تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة انجازها وتحسين الأداء باستمرار. (خضير، 2007، ص 125)

1-2-1 أهمية وأهداف التدريب**1-2-1- أهمية التدريب**

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة وتكمن هذه الأهمية على المستويين التاليين: (سهيله، 2003، ص 187-188)

أولاً: أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة إنتاجية الأداء التنظيمي إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

ثانياً: أهميته بالنسبة للفرد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب بتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الغرض لترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة.

1-2-2- أهداف التدريب

- التدريب كعملية التعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب مهارات واتجاهات وسلوكيات مرغوبة ومطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- التنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة رغبتهم في العمل.
- مساعدة العاملين في المؤسسة لتأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق والكفاءة والفاعلية المرغوبة.
- حماية العاملين في المؤسسة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة لأن زيادة خبرة الموظف في العمل هو تنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم لترقي للمناصب الوظيفية إلا على مستوى المنظمة.

1-3 أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاته باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد عليه وإنه يمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

أ-التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته بتوفير له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوفير نظام الحوافز التشريعية (العزاوي، 2006، ص101)
- التدريب الفردي: يتم تناول كل فرد على حداً، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة وذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته ويغير ذلك من الأساسيات. وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف والمهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة.

● **التدريب الجماعي:** ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا لإنجاز مهام محددة، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم (عساف، 2009، ص 55)

ب-التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة: نذكر منها:

1-التدريب الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال (أحمد ماهر، 2005، ص 327).

2- التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

أ-التدريب لمستوى الإشراف الأول: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية.

ب-الإشراف لمستوى الإدارة الوسطى: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة العليا، والمستويات الدنيا من العاملين.

ج-التدريب لمستوى الإدارة العليا: وهو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها في ضوء ما ستفسر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المؤسسة أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى، والميكانيكية.

3- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية، مثال: أعمال السمكرة واللحام والبناء والتجارة وغيرها، وهنا نجد أن أسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة الفنون المهنية.

كما توجد المعاهد الفنية مراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها لتدريب على بعض المهن. وعادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال المهارات والقدرات الكبيرة. (الصيرفي، 2009، ص 37)

ج-التدريب في ضوء احتياجات العمل: ينقسم إلى ثلاث:

1.التدريب السابق: هو ذلك نوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما يقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

2.التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد ومهامه وأعماله المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي، والابتدائي وفي هذا النوع

من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في مؤسساته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المؤسسة.

3.التدريب أثناء العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد مهارة لازمة للإتقان العمل أو وظيفته ويحصل عليه إما من خارج العمل في المعاهد أو المراكز المتخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء للذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل.

2- خصائص التدريب

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة والقدرات لدى الأفراد لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة. حيث يعتمد هذا الأخير على مجموعة من المبادئ والأساليب والدوافع التي تم التطرق إليها في هذا المبحث.

2-1-مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي: (بلال خلف، 2011، ص 29-30)

أولاً: الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
ثانياً: المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على الفهم المنطقي والواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

رابعاً: الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشتمل جميع الفئات العاملة بها.

خامساً: التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومؤسسة إلى أكثر تعقيداً وهكذا.

سادساً: الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام المتغيرات.

سابعاً: المرنة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات للإشباع احتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

2-2-الأساليب التدريبية

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ألا نستخدم أكثر من أسلوب في الجلسة التدريبية إلا أن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذه الأساليب ما يلي: (ماهر أحمد، 2011، ص 343)

- المحاضرات: تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.
- دراسة الحالات: أصبحت هذه الطريقة أكثر استخداماً في عملية التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة حيث يقوم المدرب باختيار الحالات المعروضة للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على تحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.
- تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا أساس.
- المحاكاة: تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وتمثيل الواقع الحقيقي للوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بالمهام الوظيفية.
- النقاش الموجه: بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل المنطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه لخدمة الهدف بصورة جيدة.
- المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب و تتضمن هذه الأساليب مزيجاً من أسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.
- التقنيات "السمع البصرية": وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين وينبغي أن تعدى الأفلام والأشرطة إعداداً جيداً.
- العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على القيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريعة للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم للتدريب.
- وعليه فإن البرامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عدداً من الأساليب التدريبية المختلفة، إذ نجد أن المتدربين يحضرون ورشات التدريب بهدف تدريبهم على عدة مجالات منها: حل المشكلات، اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة.

3-2- دوافع التدريب

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة وذلك لعدة أسباب:

- ضعف المستوى التعليمي لا يجعل الشخص قادراً على تنمية مهاراته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية.

- كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة التعامل مع العملاء.

- عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام مستويات أعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

- قد يكون الموظف قادر على القيام بعمله ولكننا ندربه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي يتمكن من تدوير الموظفين من عمل لأخر فعملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون لها جوانب إيجابية عديدة منها:

- عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات.

- تنمية الخبرات المختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من التقلد بالمناصب الإدارية العليا.

- عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

وعليه تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي:

1.3.2 زيادة الإنتاج : وهي الزيادة في كميته فتدرب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم. معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

2.3.2 التحسين في نوعية الإنتاج : إذ أن تدريب الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أدائه بنوعية عالية.

3.3.2 الاقتصاد في النفقات : حيث تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من نفقاتها إن التدريب على الاستخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفقاً لطرق السلامة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، مردها سلامة الآلة والقلّة في المخاطر، واقتصاد في المواد.

4.3.2 القلة في معدل دوران العمل : إن تدريب العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل. وهذا ما يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل. كما أن بعض المؤسسات تلم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب، وهذا ما يؤدي إلى استقرار العمل وقلة دورانه.

5.3.2 رفع معنويات العاملين : ولتدريب أثر كبير على معنويات العاملين حيث يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له. وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل باستخدام وجدانه دون شعوره بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

6.3.2 توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة : كما أن التدريب يشكل مسارا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة. وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها. وسبق التدريب هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

7.3.2 القلة في الإشراف : إذ أن الفرد الذي تم تدريبه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد في الإشراف والاستفسارات فتقله رقابته.

8.3.2 التدريب الخاص بالمشرفين والإداريين : ولم يقتصر التدريب على القوة العاملة المنتجة أو بل يطبق أيضا على الإداريين والمشرفين مما يحسم من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية تحسين القرار. ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين لذا فالتدريب معناه زيادة قدرة الإدارة.

9.3.2 القلة في الحوادث : إن التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة المناولة وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

3-مراحل عملية التدريب

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب للعاملين لديها وفق مناهج مدروسة بغرض سير العملية التدريبية بشكل جيد، وسنقوم بشرح هذه المراحل في المطالب التالية كما يلي:

3-1-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل التدريب نشاطا واقعيا وهادفا، يوفر الكثير من الجهد والنفقات، ومما لا شك فيه أن الحاجة لتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين الأفراد الجدد والزامية تدريبهم ومواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم، مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى في جميع المستويات الإدارية. (أحمد نادر، 2000، ص 267)

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها "الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية، وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل على إشباعها. (عمر محيرق، 2013، ص 28)

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن استخدام الأسلوب التالي:

أ- تحليل المؤسسة: وذلك بتحديد أين سيتم التركيز.

ب- تحليل العمليات: وذلك من أجل دراسة ما يجب تعلمه للفرد حتى يصبح في استطاعته تأدية عمله بكفاءة.

ج- تحليل الأفراد: وذلك من أجل تحديد ما يحتاجه التدريب وهي المهارات والاتجاهات والمعارف التي يحتاج إليها أو يحتاج إلى تحسينها أو اكتسابها.

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

أ- الخطط النوعية للمؤسسة في المستقبل: وما تحتاج إليه من مهارات وخبرات لتنفيذها. (مصطفى شاويش، 2000، ص236)

ب- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف: وما توصلت إليه من تحديد المهام لكل وظيفة ومتطلبات شاغلها.

ج- نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف.

د- أساليب العمل الجديدة المراد إدخالها للمؤسسة.

هـ- الوسائل والآلات والتقنيات الجديدة المراد إدخالها للمؤسسة.

و- آراء العاملين.

ي- إجراء الاختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية. (مصطفى شاويش، 2000، ص236)

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية لأنها تعد الأساس الذي يقوم عليه التدريب، فهي الركيزة الأساسية لانطلاق مراحل العملية التدريبية وعدم التعرف على الاحتياجات، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال، وبالتالي فشل العملية التدريبية.

2-3-مرحلة تصميم البرامج التدريبية.

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي تمر بعدة مراحل بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين والمدربين وهذا كله فيما يلي: (درة عبد الباري، 2008، ص315)

1.2.3 تحديد أهداف البرنامج : في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج والجوانب التي يطمح إلى تحقيقها والمشاكل التي يسعى إلى معالجتها من خلال تنمية المعارف وتجديد المعلومات المتدربين في مجالات متعددة تخص موضوع البرنامج.

2.2.3 تحديد المادة التدريبية : يقصد بها مجموعة المعلومات والمفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وموضوعاً معين حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين كما يجب الاستعانة بالرسوم الأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابع منطقي في عرض تلك المعلومات والمفاهيم.

3.2.3 اختيار وسيلة وطريقة التدريب: يقصد بالوسيلة الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرض الموضوع التدريبي أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة التدريبية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية، أما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي تشمل المحاضرة، المناقشات، دراسة حالات...الخ.

وفي حقيقة الأمر اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات (درة عبد الباري، 2008، ص317)

- الاعتبارات العلمية المتمثلة في بساطة تصميم الوسيلة وعدد المتدربين ومدى صعوبة البرنامج.

-الاعتبارات المتعلقة بالمكون أو لمدربي مثل مدى مقدرته على استعمال تلك الوسيلة.

-الاعتبارات الاقتصادية المتمثلة في ثمن تلك الوسيلة ومدى تناسبها مع الميزانية التدريبية.

4.2.3 مدة البرنامج التدريبي: بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدى من برنامج لأخر وهذا طبقا لاعتبارات متعددة منها:

-طبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج والمهارات التي يراد اكتسابها للمتدربين.

- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى:

أ- تحديد مكان التدريب: يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي ويتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين واستيعاب المادة التدريبية وأن يكون ملائم لخدمة أغراض التدريب من حيث توفر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء.

ب- اختيار المدربين: تعد عملية اختيار المدربين عملية مهمة فيجب أن يكون على خبرة تامة بموضوع التدريب فلا يكفي أن تنحصر مقاومتهم في أنهم كبار موظفي المؤسسة أو أنهم محاضرون أو أساتذة فقط وإنما يجب أن تكون لهم قدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع و بطريقة واضحة و ممتعة يمتازون بكفاءة و مستوى رفيع و سلوك راقى كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها تستهدف تأهيلهم فنيا و سلوكا بتلقيهم المعارف و الخبرات التي تمكنهم من استعمال الوسائل التدريبية و إيصال المادة التدريبية للمتدربين هذا ما يؤكد أهمية التدقيق في عملية اختيار المدرب من المقابلة الشخصية التي تحدد سماته الشخصية، درجة استيعابه المهني و العلمي، درجة استعداده المهني و العلمي ودرجة الخبرة و الصبر و القدرة على استخدام مزيج متكامل من طرق التدريب كما يمكن تنظيم برنامج لإعداد و تنمية المدربين داخل المؤسسة أو خارجها.

اختيار المتدربين: تختلف مستويات وأنماط الأداء الفني وتعاملي عندا لمتكويين أو متدربين في بداية ترشيحهم ويتطلب نجاح البرنامج التدريبي اختيار أفراد المعنيين فعلا بالتدريب على أسس موضوعية إذ يجب تجنب: (درة عبد الباري، 2008، ص 231)

-استيعاب المتدربين في برنامج لا تتصل بتخصصاتهم أو تفوق درجة استيعابهم أو راغبين في هذا التدريب الذي يؤدي إلى هدر الجهود وتكاليف التدريب بدون عائد.

- اتجاهات بعض الرؤساء بترشيح أشخاص سبقا أن تلقوا نفس البرنامج أو أفراد يودون التخلص منهم لبعض الوقت أو من يودون محاباتهم إلى تحمل تكلف بدون عائق.

- ترشح العدد الغير الكافي من المتدربين لأحجام الرؤساء عن ترشيحهم وكذلك عند اعتبار منحة الصفر للتدريب للخارج كهدية تهدى للمقربين من مسؤولين أو المدربين و يؤدي هذا إلى زيادة تكلفة التدريب.

3-3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، المرحلة الموالية مرحلة تصميم البرامج التدريبية وهي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز التطبيق والوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة، ففي التنفيذ يتبين نجاح أو فشل هذه المرحلة والمراحل السابقة لها، وتتم هذه المرحلة من خلال: (الربيع بوعريوة، 2007، ص34)

- الإجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ.

- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.

1.3.3 الإجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ: تتضمن الإجراءات التالية:

أ- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية، ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.

ب- تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاث عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب أساليب التدريب المستخدمة.

ج- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج وتحديد الوقت الخاص بتنفيذ سواء كان صباحا أو مساء مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي، وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى وأهم الشروط واجب التزام بها عند تحديد زمن الدورة التدريبية ما يلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي.

- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.

- ألا تؤدي إلى الشعور بملل لدى المتدربين.

- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله لمدة طويلة.

د- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: يجب مراعاة هذه المعدات إلى تستخدم في البرنامج وتجربتها لتأكد من صلاحيتها وتشمل مجمل الأدوات والوسائل.

ه- تجهيز مقاييس وأدوات التقييم: على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعا بأعداد تكفي وترتيبها حسب الحاجة إليها. (الربيع بوعريوة، 2007، ص37-38)

و- ترتيبات النقل والإقامة: في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بقيام بزيارات الميدانية أو التدريب العلمي.

ي-النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب: يجب تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

2.3.3 الإجراءات الفنية والإدارية لعملية التنفيذ الفعلي: وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر أهمها:

- افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- تحديد الفئات المتدربين.

- أما بنسبة لإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها والمتمثلة في:
- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم.
- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب وضمأن إشراكهم في الرأي والمناقشة.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجارب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي: التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له. كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة التي تعيق عملية التنفيذ.
- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين.
- تقييم وتقويم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب لتأكد من فعالية التدريب.

(الربيع بوعريوة، 2007، ص38-39)

4-3- مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

إن مرحلة تقييم البرنامج التدريب، مرحلة مهمة فهي تبرز لنا مدى نجاح المراحل السابقة، فهي تبين لنا نتائج العملية التدريبية، سواء كانت ايجابية أو سلبية ومدى توافق أهداف المؤسسة مع النتائج التي تحققها وللقيام بهذه المرحلة نتبع المعايير التالية:

1.4.3- معيار تقييم رد الفعل: وذلك لمعرفة ردود الفعل المتدربين في برنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، طرق التدريب وأسلوبه.

2.4.3- معيار تقييم التعليم: يتم من خلال إجراء اختبارات تجري بعد انتهاء من البرنامج التدريبي وغالبية ما تكون هذه اختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي يتم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

3.4.3- معيار تقييم السلوك: قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط السلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يمكن تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك.

4.4.3- معيار تقييم النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة، بعد تنفيذ البرنامج قياسا بتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.

أهداف تقييم التدريب: هناك العديد من أهداف تقييم التدريب منها:

أ- التعليم: يهتم التقييم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسين نتيجة العملية التدريبية.

ب- ترشيد العملية التدريبية: حتى يكون التدريب يقدم أكثر فعالية وكفاءة.

ج- الإثبات: ينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن التدريب الذي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

د- التطوير: يعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر كفاءة.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة، قمنا باستعراض الخصائص الأساسية التي تساهم في فهم ماهية التدريب ودوره في تطوير المؤسسات. يهدف هذا النشاط إلى تنمية مهارات الأفراد لمواكبة الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تتطلبها مؤسسة، خاصة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها ولا يقتصر تأثير التدريب على المؤسسة فحسب بل يمتد ليشمل الأفراد العاملين فيها، حيث يساهم في تعزيز دافعيتهم للعمل وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة مما يحقق فوائد مشتركة لكل من المؤسسة والفرد. وقد تم التطرق إلى مجموعة من المحاور المتعلقة بهذا الموضوع والتي تشمل كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، إضافة إلى أنواعه، مروراً بخطوات البرنامج التدريبي.

الفصل الثاني:

تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على كفاءة وفعالية مواردها البشرية. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة المتزايدة، أصبح من الضروري تبني ممارسات حديثة تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتطبيق أنظمة تقييم فعالة. إن الاستثمار في تحسين أداء الموارد البشرية لا ينعكس فقط على الأفراد العاملين، بل يساهم أيضا في تعزيز تنافسية المنظمة ورفع مستوى جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية، والبحث في الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التحسين المستمر لهذا الأداء.

1- ماهية أداء العاملين

يمثل الأداء في أي مؤسسة كانت وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك بأنه يعد الناتج النهائي التي تسعى المؤسسات لتحقيقه ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، ويجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

1-1 - مفهوم الأداء ومحدداته

1-1-1 - مفهوم الأداء

نجد أن للأداء عدة تعاريف لمفهوم الأداء بشكل عام أهمها:

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. (كمال بو الشرس، 2014، ص 84)

"الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكتملة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (راوية محمد حسين، 1999، ص 215)

أ. تعريف أداء المؤسسة ككيان اقتصادي: يعرف الأداء المؤسسي على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية عالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وعرفه "يترسون وآخرون" على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإخراج منتجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه". (مزاغيش عبد الحليم، 2012، ص 19)

ب. تعريف أداء الأفراد العاملين: هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن، فأداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل أو بعبارة أخرى هو مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ. (عيسى ابراهيم المعشر، 2009، ص 32)

1-1-2 - محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء يتمثل في إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا تمثلت أهم محدداته فيما يلي: (سعاد بعجي، 2007، ص 11، 12)

أ- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم "الحافز" إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- القدرات: تعني القدرات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة أو المهمة.

ج- إدراك الدور أو المهمة: يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، وهناك ما يضيف إلى

إدراك الدور أو المهمة "نمط الأداء" والجهد المبذول، ونوعية الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهود لموصفات نوعية معينة.

د- الوظيفة "متطلبات العمل": تشير إلى متطلبات العمل، بما في ذلك الواجبات والمسؤوليات وأدوات وتوقعات المطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في تنفيذ المهام المطلوبة.

هـ- الموقف "التنظيم الداخلية": يعبر عن البيئة الداخلية للمؤسسة التي يتم فيها أداء الوظيفة، والتي تتأثر بعدة عوامل مثل مناخ العمل، نمط إشراف، والهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز. بإضافة إلى ذلك قد تمتد تأثيرات البيئة الخارجية إلى أداء الموظف من خلال عوامل مثل المنافسة في السوق والتحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة.

2-1- أنواع الأداء

سنقوم بتصنيف الأداء حسب المعايير التالية: (أحمد محمد شاوي، 2015، ص391)

1.2.1- حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- الأداء الكلي: ويتمثل في الأداء الذي ساهمت في تحقيقه جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها أي الكلي في الإنجازات

- الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2.2.1- حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

- الأداء التقني: يعكس قدرة المؤسسة على توظيف استثماراتها بفعالية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.

- الأداء المالي: يقيس كفاءة المؤسسة في تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة لضمان استدامة المالية وتحقيق العوائد المطلوبة.

- الأداء الخارجي: يتمثل في مدى تأثر المؤسسة بالمتغيرات الخارجية التي تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والتي تنعكس على قدرتها التنافسية واستدامتها.

3.2.1 - حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، التكنولوجي وأداء إداري كما يلي:

الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة، نتيجة تعظيم الأرباح ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

➤ الأداء الاجتماعي: يرتبط بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة، يصعب قياسه بالأساليب الكمية التقليدية.

➤ الأداء التكنولوجي: يتمثل في تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير الابتكارات لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

➤ الأداء الإداري: يعكس مدى كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات التشغيلية، ويمكن قياسه باستخدام أساليب بحوث العمليات.

4.2.1- حسب معيار الوظيفة: يتم تصنيف الأداء وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة، والتي تشمل:

➤ أداء الوظيفة المالية: يقاس بمدى تحقيق التوازن المالي وضمان السيولة، وتحقيق معدلات ربحية مستدامة.

➤ أداء الوظيفة الإنتاجية: يتعلق بتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة بجودة عالية، مع تقليل التكاليف التشغيلية

➤ أداء وظيفة البحث والتطوير: يقاس بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعزيز الابتكار والاستثمار في البحث العلمي.

➤ أداء وظيفة الأفراد: يركز على مدى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

1-3-العوامل المؤثرة على أداء العاملين وأهميته

1-3-1-العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وعوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما: (أسماء ميلود، 2016، ص35)

أولا-العوامل الداخلية:

تتكون العوامل الداخلية من مجموعة متنوعة من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومن أبرز هذه العوامل:

❖ **العنصر البشري:** يعد العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسة، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على استقطاب كفاءات مميزة من حيث المهارات، والمعرفة، والقدرة على العمل الجماعي.

❖ **التكيف مع بيئة العمل:** كما أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز، يلعب دورا حاسما في تحسين الأداء. ويمكن تلخيص معادلة الأداء في:

الأداء = القدرة + البيئة + لدافعية

❖ **الإدارة:** تمثل الإدارة عنصرا رئيسيا في نجاح المؤسسة حيث تتحمل مسؤولية تخطيط وتنظيم وتنسيق

وقيادة ورقابة مختلف الموارد المتاحة. ويؤثر أسلوب الإدارة وكفاءتها بشكل مباشر على جميع الأنشطة داخل المؤسسة، مما ينعكس على معدلات الأداء والإنتاجية.

- ❖ **التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لمهارات الأفراد وإمكانيتهم، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة. كما أن المرونة في إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي، وتطوير أساليب العمل، وتعزيز أنظمة الحوافز والتدريب، يساعد في التكيف مع التغيرات المستجدة، مما يؤدي على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية. لذا يتعين على المؤسسات تبني تنظيم ديناميكي يتيح التكيف مع المستجدات الراهنة لضمان استمرارية التطوير وتحسين الأداء.
 - ❖ **بيئة العمل:** تشير بيئة العمل إلى العوامل المحيطة بالفرد أثناء أداء وظيفته، حيث تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية. فغياب الاستقرار وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة الحوادث في مكان العمل غالبا ما ترتبط ببيئة عمل غير ملائمة. لذلك فإن توفير بيئة عمل داعمة يساهم في تقليل المشكلات وتحسين أداء الموظفين.
 - ❖ **طبيعة العمل:** تعكس طبيعة العمل أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد، ومدى توفر فرص النمو والترقية. فكلما زاد التوافق بين مهارات الموظف ومتطلبات وظيفته زادت دافعيته للعمل، مما يعزز ولائه للمؤسسة ويحفزه على تحقيق أداء أفضل.
 - ❖ **العوامل الفنية:** تلعب التكنولوجيا دورا محوريا في تحسين الداء حيث تأثر جودة الأدوات والمعدات ووسائل الاتصال على كفاءة العمليات. ومع ذلك فإن توفر هذه الوسائل لا يكفي بمفرده بل يجب على الأفراد اكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها بكفاءة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.
ثانيا: **العوامل الخارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي:
 - ❖ **العوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أداء المؤسسات من خلال مجموعة من العناصر مثل العادات والتقاليد الموروثة ومستوى التعليم ومدى تقدير الأفراد للمعرفة والتدريب إضافة على برامج التعليم الفني والمهني المتاحة.
 - ❖ **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** يشمل هذا العامل طبيعة النظام السياسي ومدى استقراره ومرونة القوانين والتشريعات، بالإضافة إلى السياسات الخارجية للدولة والعلاقات الدولية والتي قد تؤثر على بيئة الأعمال والاستثمار.
 - ❖ **عوامل البيئة الاقتصادية:** تمثل البيئة الاقتصادية إطار عام للاقتصاد الوطني، وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي "حر، موجه، مختلط" ومستوى الاستقرار الاقتصادي، والسياسات المالية والنقدية، ومدى تطور الأسواق المالية والبنكية. تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات من حيث توفر التمويل والطلب على المنتجات والخدمات، والتنافسية في السوق.
من خلال كل هذا نستنتج:
- يعد الأداء حصيلة للتفاعلات الناتجة عن الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري داخل المؤسسة حيث يتأثر بعوامل متعددة تشمل الدافعية، والجهد المبذول، وبيئة العمل، والتي بدورها تلعب دورا حاسما في توجيه سلوك المورد البشري وتحقيق أهداف تنظيمية (منير نوري، 2010، ص 288)

1-3-2-أهمية الأداء:

✓ يعد الأداء مقياسا بقدرة الفرد على تنفيذ مهامه الحالية، إضافة إلى قدرته على أداء مهام أخرى ذات طبيعة مختلفة مستقبليا. وعند توافر أنظمة موضوعية دقيقة لقياس كفاءة المورد البشري، يصبح الأداء الفردي عاملا أساسيا في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل النقل، والترقية، والترشيح للبرامج التدريبية والدراسية.

✓ ينبغي على كل فرد أن يولي اهتماما خاصا بمستوى أداءه، نظرا لتأثيره المباشر على مساره الوظيفي. كما أن الأجور والمرتبات التي يتقاضاها الأفراد تحتل بشكل كبير على أداءهم، شريطة توافر العوامل التي تضمن وجود علاقة ايجابية بين الحوافز ومستوى الأداء.

✓ يرتبط الأداء من منظور الفرد بإحدى احتياجاته الأساسية، وهي تحقيق الاستقرار الوظيفي وإثبات الذات في بيئة العمل. (عالي يونس ميا، 2009، ص 5)

2- ماهية إدارة الموارد البشرية.

يعد المورد البشري العنصر الأساسي في التنمية الاقتصادية حيث يلعب دورا محوريا في أداء المؤسسات وتطورها، إذ يساهم بشكل مباشر في نجاحها أو قد يكون سببا في تعثرها وعليه يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الموارد البشرية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى استعراض وظائفها، وتسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجهها.

2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها:

2-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

اهتم العديد من خبراء إدارة الأعمال بوضع العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية، واختلفت هذه التعريفات باختلاف المفاهيم الإدارية السائدة في كل فترة.

● ركزت بعض التعريفات على أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو محاولة الاستفادة من الكفاءات وإمكانيات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق أعلى إنتاجية.

● عرفها كل من c.Merys و p.pigros أنها: "القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملات الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث تمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية. (عبد الباقي، 2011، ص 23)

● تعريف french: عرفها كونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة.

● تعريف Glueck : عرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة بالمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات نم القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها. (مجيد الكرخي، 2014، ص 23)

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 13)
- ينظر كل من BYARS & RUE إلى إدارة الموارد البشرية على أنها "أنشطة مصممة لتوفير وتنسيق الموارد البشرية للمؤسسة". (Adeniji a. anthonia, 2002, p5)
- يؤكد JEAN MARIE على إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب...). (إسماعيل حجازي، بدون سنة نشر، ص 46)
- ويعرفها flippo 1971 بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمؤسسة. (سعد عام، 2011، ص 15).
- تعرف كذلك على أنها "مجموعة متنوعة من تقنيات المعلومات مثل الأجهزة والبرامج وقواعد البيانات وأنظمة الاتصالات والإنترنت وغيرها، لأداء مهام محددة بشكل عام. (Sebastian k boell, 2015, p2)
- وتعرف أيضا "إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة". (منير نوري، بدون سنة النشر، ص 46)
- وتعرف أيضا على أنه "مجموعة السياسات والممارسات التي تقتصر على ممارسات الأفراد أو جوانب الموارد البشرية لمنصب إداري بما في ذلك التوظيف والفحص والتدريب والمكافئة والتقييم" (Dessler Gary, 2005, p3)
- ويعرف أيضا أنه "إدارة الموارد البشرية هو عبارة عن مصطلح يستخدم بشكل متزايد للإشارة إلى السياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة موظفي المؤسسة. (Ronald R, 2008, p2)
- ومنه نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في أي مؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تبني سياسات مدروسة تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2-1-2-وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد أدى التطور السريع في مختلف المجالات واشتداد المنافسة بين المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، باعتبارها ركيزة أساسية لنجاح ونمو أي مؤسسة. ويتفق الباحثون رغم اختلاف توجهاتهم على أن وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل عدة جوانب رئيسية منها: التخطيط، تنمية الموارد البشرية التدريب التحفيز، تقييم الأداء، بإضافة إلى تحليل وتوصيف الوظائف والتوظيف.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية): يعني تحديد الاحتياجات الحالية و المتوقعة من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، بغرض تطوير خطط خاصة بهذه الموارد التي توضح الفئة المستهدفة من التعيين أو الفئة التي سيتم تدريبها لسد هذه الاحتياجات (أحمد جابر، 2014، ص 52) كما تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها الموازنة بين

الاحتياجات الموارد البشرية و العرض المتوفر من هذه الموارد، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز(صفوان محمد،2012،ص40) ،وتهدف هذه الوظيفة إلى تحديد احتياج المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها و المقارنة بينهما لتحديد العجز(سهيلة محمد عباس،2003،ص44). ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وذلك للأسباب التالية: (قاسم شاش سعيدة،2015، ص272)

أ- يخدم نشاط التخطيط أهداف متعددة خاصة بالعامل والمنظمة، فعلى مستوى العامل ومن خلال التخطيط الفعال يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى مستوى المؤسسة تحقق الملائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية.

ب- تقليل تكلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه للإجابة على الأسئلة التالية: ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟ وكيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟ ومتى يجب الحصول على هذه الموارد؟ وأين تستخدم هذه الموارد؟

ثانيا: تنمية الموارد البشرية: تعرف على أنها عبارة عن عملية لتطوير العاملين في المؤسسة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم(Richard A ,p4) ومن أهم أساليب تنمية و تطوير الموارد البشرية نجد التدريب الذي هو عبارة عن عملية تسمح للعاملين لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم(MM Mehlape,2017,p108) ، وتهدف هذه الوظيفة إلى جعل الموارد البشرية مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى تزودها بشكل مستمر بكل ما هو جديد و تمكينها التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة (يرقي حسين، 2008 ، ص31) ،وتهتم وظيفة تنمية الموارد البشرية ب: (نادر كامل، متاح على الرابط الالكتروني)

➤ تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.

➤ تشكيل مجموعات العمل ذات الكفاءة العالية.

➤ تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل العاملين في المنظمة.

ثالثا: تحفيز الموارد البشرية: يعتبر بعض الباحثين أن وظيفة التحفيز محرك أساسي للطاقة البشرية لبلوغ أهداف المرجوة والمنشود الوصول إليها، وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تقوم المؤسسة بتبنيها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وتفعيلها بما يزيد من كفاءة أدائهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالمناح التشجيعية والعلاوات أو معنوية كالتريقات الشرفية والمعاملات الحسنة وشعور باعتزاز والرضا في العمل. (الطيب بو سافل،2010-2011، ص38-39)

• رابعا: تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء عاملها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على كفاءة العاملين وعلى أوجه القصور في الأداء ومحاولة معالجته من خلال التدريب والتطوير (سهيلة محمد عباس،2003، ص46)، ويهدف تقييم

الأداء إلى تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته ومحاولة تحسين وتطوير أدائه كما يساعد تقييم الأداء المؤسسة في: (قاسم شاوش سعيدة، 2015، ص 276)

- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور أو في الترقية أو في النقل.
- توفير المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى العامل أو المؤسسة.
- تشجيع التحسين والتطوير في الأداء، فتقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته وقدراته.

خامسا: تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل:

تم تعريفها على أنها عملية تنظيم العمل على أساس المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة، وتشمل عملية التصميم، محتوى الوظيفة (واجبات و مهام الوظيفة)، مؤهلات شاغل الوظيفة و المكافآت الخاصة بكل وظيفة (Sonia Margarita, 2019, p4), كما تهتم هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة لأي وظيفة من وظائف المؤسسة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 46)

سادسا: صيانة الموارد البشرية: تظهر أهمية هذه الوظيفة من خلال:

أ- توفير السلامة: يظهر هذا من خلال تصميم ووضع المؤسسة لبرامج فنية وإدارية مشتركة من أجل حماية هذه الموارد من الحوادث والعمل على التقليل من أثارها وما يترتب عليها من إصابات العمل (ومان محمد توفيق، 2015-2016، ص 56).

ب- توفير الصحة: يتم هذا من خلال توفير برامج صحية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي، وذلك من خلال التأمين الصحي للعاملين وتصميم برامج توعية خاصة ببيئة العمل (يرقي حسين، 2007-2008، ص 31).

سابعاً: التوظيف (التعيين والاختيار): هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى إمداد المؤسسة بالعاملين اللذين هي بحاجة إليهم في الوقت المناسب. (S. Riasudeen, p11)

2-2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

2-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:(شارف مريم نسرين، 2013-2014، ص4)

1. استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في استقطاب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة، مع العمل على الحفاظ عليها من خلال بيئة عمل محفزة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز المركز الاقتصادي للمؤسسة على المدى الطويل.

2. تحقيق التكيف والتطوير: الإنسان بطبيعته كائن متغير ومبدع، قادر على الابتكار والتطوير المستمر، ومن خلال التأهيل والتدريب، سواء ذاتي أو خارجي يمكن تحسين قدراته ليتكيف مع متطلبات العمل الحديثة، مما يجعله أكثر إنتاجية من أي مورد آخر مثل رأس المال أو التقنيات.

3. تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي: تساهم برامج الموارد البشرية في توفير بيئة عمل صحية من خلال الحوافز والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

2-2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسة وفعاليتها، وتشمل ما يلي:

- ✓ تحقيق الأداء المتميز: استقطاب الأفراد الأكفاء وتوظيفهم بفعالية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعزيز تحفيز المنظمين: زيادة مستوى التحفيز والالتزام الوظيفي وتعزيز انتماء العاملين للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية: تطوير رأس المال البشري كعنصر استراتيجي يمنح المؤسسة تفوقا تنافسيا في بيئتها.
- ✓ تنمية الموارد البشرية: توفير برامج تدريبية وتوفيرها تمكن العاملين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.
- ✓ تحسين بيئة العمل: توفير ظروف عمل ملائمة وتحقيق العدالة في نظام المكافآت تقديرا لإنجازات الموظفين.
- ✓ الحفاظ على رأس المال البشري: تقديم الضمانات الاجتماعية والصحية لضمان استقرار واستدامة الموارد البشرية. (سمير محمد الوهاب، 2008، ص10)
- ✓ تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة واحتياجات الموظفين: تقليل الفجوة بين متطلبات الإدارة والتزامات العاملين لضمان بيئة عمل مستقرة ومتوازنة.
- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية: تطوير استراتيجيات فعالة لجذب العمالة المؤهلة بما يضمن تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
- ✓ تنمية المهارات وتعزيز الابتكار: تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة لتمكينهم من تحقيق ذاتهم وتحفيز الإبداع المستدام داخل المؤسسة.

- ✓ تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف: رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تقليل معدلات دوران العمل والعيابات مما يساهم في حفظ تكاليف التشغيل وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز بيئة العمل: تلبية احتياجات العاملين وتعزيز بيئة تواصل ايجابية من خلال الحوار الفعال، مما يساهم في بناء مناخ من الثقة والولاء المؤسسي.
- ✓ إرساء نظام أجور عادل: وضع هيكل أجور متوازن يضمن توزيع المكافئات المالية بشكل منصف بين الموظفين، مما يحقق العدالة ويحفز الأداء.
- ✓ تعزيز التعاون والمشاركة المؤسسية: تطوير آليات لتعزيز التنسيق والتوافق بين الجهود الفردية والجماعية، مع إشراك العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ حماية حقوق العمل وتطويرهم ثقافيا ومهنيًا: ضمان حقوق العاملين وتعزيز مستواهم الثقافي والتعليمي، مما يزيد من فرصهم في النمو المهني ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة. (كامل بربر، ص 12-13)

2-3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- هناك الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبت كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات: (عبد الباقي، 2003)
- التشريعات واللوائح الحكومية وتزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
 - عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
 - تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية، مع زيادة حجم المؤسسات وتعقد حجم إدارات العمل.
 - تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية، والحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
 - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
 - التغيرات في تركيب القوى العاملة ونظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

3- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

يعد التدريب أحد العوامل الأساسية في تطوير كفاءة العاملين وتحسين أدائهم حيث يساهم في تطويرهم وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة أعلى. في هذا المبحث سنتناول دور التدريب في تحسين أداء العاملين، وأهم الإسهامات التي تساعد على ذلك والعلاقة التي تربط بينهما.

3-1- دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التنافسية في المؤسسات، مما يستلزم الاستثمار في تدريب الأفراد لرفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. ويعتمد الأداء الوظيفي بشكل أساسي على المهارات والخبرات التي يكتسبها الموظف، والتي تتغير تبعا للتغيرات المستمرة في بيئة العمل، حيث يمثل التدريب أداة

استراتيجية للتطوير وتنمية المهارات مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتمكين الأفراد من التكيف مع المستجدات والتحديات المهنية. وبذلك يصبح التدريب عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة.

3-1-1-1-3 دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم مما يساهم في زيادة التزامهم وارتباطهم بالمؤسسة. إذ تؤدي مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية المناسبة إلى تكوين اتجاهات إيجابية اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم ويعزز من مستوى انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل. ومن هذا المنطلق يعد تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا عملية معقدة تتطلب جهوداً كبيرة لإقناع العاملين بأهمية التطوير المستمر، مما يساهم في تحسين أدائهم ودعم تفوقهم المهني، وتعزيز استمراريتهم وولائهم للمؤسسة. (نوال شنافي، 2015، ص 168)

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الأسس المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث تمكن المؤسسة من تحليل الفجوات المهارية والمعرفية لدى الموظفين وتحديد الفئات التي تحتاج إلى التدريب، مما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين فعاليتهم الوظيفية. وتعتمد هذه العملية على منهج علمي يساعد في تحديد مجالات التطوير المهني، مما يتيح وضع الموظفين في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم. مما يساهم هذا التوافق بين المهارات ومتطلبات الوظيفة في تعزيز شعور الموظفين بالانسجام مع أدوارهم الوظيفية، مما يزيد من التزامهم بالعمل وانضباطهم ومثابرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية كما أن احترامهم للمواعيد المحددة لإنجاز المهام يرتفع نتيجة لزيادة دافعيتهم وتحفيزهم الذاتي.

علاوة على ذلك فإن إدراج الموظفين في البرامج التدريبية يساعد في كسر الروتين الوظيفي، مما يقلل من الشعور بالملل ويمنع التراجع في الأداء الناتج عن تكرار المهام اليومية. وبذلك يساهم التدريب في تحسين مستوى الأداء العام للموظفين وتعزيز إنتاجيتهم. أما المؤسسات التي تتبنى خطط استراتيجية لتطبيق أنظمة إدارية جديدة فإن تدريب الموظفين على هذه الأنظمة وتأهيلهم للتغيير يصبح أولوية أساسية لضمان نجاح عملية التحديد وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

عند تحديد الاحتياجات التدريبية، تعتمد الإدارة المختصة على تحليل أداء الموظف، وخبراته ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير. يستند هذا التحليل إلى نتائج تقييم الأداء الدوري، بالإضافة إلى مراجعة الأخطاء التي وقع فيها الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

3-1-2-3 دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في العمل

تعد الميزة التنافسية للمؤسسات مرهونة بقدرتها على استثمار مواردها الداخلية بفعالية، حيث تمثل المهارات أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الجودة وتحسين الأداء. ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية هذه المهارات وتطويرها من خلال برامج تدريبية مصممة لتعزيز كفاءة الموظفين ونظراً لشدة المنافسة بين المؤسسات أصبح التركيز على الجودة وتحسين الأداء أمراً ضرورياً مما يدفع المؤسسات إلى الاستثمار في تدريب موظفيها وتطوير قدراتهم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يساهم التدريب في تعزيز التزام الموظف بإنجاز مهامه وفقاً للمعايير المحددة، مع تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة. كما يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية بين الموظفين حيث يكتسبون مهارات ومعارف جديدة من خلال الدورات التدريبية مما يمكنهم من تقديم أفكار مبتكرة وتبادل الخبرات مع زملائهم. وهذا بدوره يعزز شعورهم بالمسؤولية والالتزام مما ينعكس إيجابياً على دقة وجودة الأعمال المنجزة (نوال شنافي، 2015، ص 171).

ويعد التدريب من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات مناصبهم الوظيفية، مما يؤدي على تحسين مستوى الأداء من خلال زيادة الدقة والجودة في العمل وتقليل التكاليف وتعزيز الإنتاجية بشكل مستدام.

3-1-3 دور التدريب في تحفيز العاملين

يعد التدريب المستمر والمتنوع، من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المطروحة أحد العوامل الأساسية في تحفيز الموظفين. فهو ليس مجرد وسيلة لتطوير المهارات، بل يمكن الأفراد من اكتشاف قدراتهم ومواهبهم الكامنة مما يعزز شعورهم بالدقة والإنجاز. كما يساهم التدريب في تزويد الموظفين بمهارات جديدة مما يجعلهم أكثر شغفا وإقبالاً على العمل، بحيث يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع، الابتكار، والتجديد، والتشجيع على تقبل التغيير الهادف. لتفجير طاقتها وقدرتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها بشكل فعال مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء ودقته، كما يرى الموظفون أن المشاركة في الدورات التدريبية تشكل عاملاً تحفيزياً مهماً حيث تمنحهم شعوراً بالرضا والإنجاز وتعزز معنوياتهم مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وأدائهم العام. (وهيبة مقدود، 2007-2008، ص 42)

3-1-4 دور التدريب في العمل بروح فريق العمل

يعد العمل الجماعي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز بيئة العمل داخل المؤسسات حيث يتيح التفاعل المستمر بين الموظفين مما يعزز من تبادل المعرفة والخبرات إلى جانب بناء علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والتكامل. ومن خلال هذا التفاعل تنشأ بيئة تواصل فعالة تتيح تقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يساهم في التطوير الممي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

تعد الدورات التدريبية من الأدوات الفعالة التي تدعم بناء فرق العمل إذ تجمع بين موظفين من مختلف المستويات العمرية والتعليمية والخبرات المهنية مما يخلق بيئة ديناميكية متعددة الأبعاد. ويساهم هذا التنوع في إثراء النقاشات وتبادل الأفكار والآراء مما يعزز من فرص الإبداع والابتكار، فإن مثل هذه البرامج التدريبية تساهم في تقليص الفجوات بين الموظفين وتعزيز روح الفريق من خلال تطوير مهارات التعاون والتفاعل الإيجابي (عز الدين هروم، 2007-2008، ص 133) بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين التماسك الداخلي للفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى بالإضافة إلى ذلك يعتبر الابتكار والمبادرة من الخصائص التي تسعى المؤسسات إلى غرسها لدى موظفيها، وذلك من خلال تهيئة بيئة داعمة تمكنهم من تطوير مهاراتهم وتحقيق التعلم المستمر مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وفي سياق تكوين فرق العمل، يعتمد المسировون على اختيار الأفراد بناء على قدرتهم في تنفيذ المهام المكلفة عليهم، مع التركيز على أهمية امتلاكهم لثقافة العمل الجماعي. إذ يعتبر الانخراط الفعال في الفريق عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل بين الأفراد مما يضمن تحقيق أداء مؤسسي متميز قائم على التعاون والابتكار.

3-2- علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين

سنحاول تبين علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين: (عبد الباري إبراهيم الدرة، 2008، ص 206-207) يعد الأداء البشري لأي موظف نتاجاً لتفاعل دافعيته للعمل مع قدراته المهنية. فالدافعية تنبع من اتجاهات الموظف اتجاه بيئة العمل ومواقفه المختلفة في حين تعتمد القدرة على مستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها. وهذه المعادلات التي تحكم الأداء الإنساني ولكن الأداء الإنساني لا يعمل من الفراغ، إنه يعمل في تنظيم له موارده ومحددات وقيوده ونستطيع الآن أن نضع ما سبق قوله في الشكل التالي:

الأداء الإنساني (البشري) = الدافعية × القدرة

الدافعية = الاتجاهات × المواقف

القدرة = المعارف × المهارات

ومما سبق نستخلص ما يلي:

- يتضح أن التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الموظفين، حيث يساهم في تزويدهم بالمعرفة وتطوير مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل. وعند تطبيق الموظف لهذه المكتسبات في بيئة العمل، مع تحقيق مستوى معين من الإيقان، يمكن القول أن التدريب قد حقق أهدافه المرجوة.

- لا يمكن اعتبار التدريب الحل الوحيد لمعالجة جميع أوجه القصور في الأداء الوظيفي، إذ توجد عوامل أخرى مؤثرة، مثل متطلبات الوظيفة وخصائصها، والموارد المتاحة في المؤسسة، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية العامة، بما في ذلك القيود المؤسسية والمجتمعية.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى الأداء قد لا يكون ناتجاً فقط عن نقص التدريب، بل قد يكون مرتبطاً بالعوامل الأخرى، مثل ضعف نظام الحوافز أو أنماط القيادة الغير فعالة أو الهيكل التنظيمي الغير مناسب. لذا يجب تبني نهج متكامل يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة لضمان تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستدام.

3-3- إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين (عبد الباري إبراهيم الدرة، 2008، ص 208)

يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية التي توليها المؤسسات اهتماماً بالغاً حيث يهدف إلى تعزيز قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية في بيئة العمل المتغيرة وفي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبح من الضروري تحقيق توافق بين قدرات العاملين واحتياجات التطورات الجديدة لضمان قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. كما ينظر إلى التدريب على أنه الوظيفة المكملة لعملية التوظيف، إذ لا يكفي أن تقتصر المؤسسات على اختبار الموظفين وتعيينهم بل يجب أن تركز على تطوير قدراتهم لتأدية

الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية، من خلال التدريب يتم تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعدهم على مواكبة المستجدات وتطبيق الأساليب الحديثة للعمل.

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أبرزها:

- يساهم التدريب في تحسين الأداء الكمي والنوعي للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.
 - يعمل التدريب على تقوية العلاقات بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم نحو العمل، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً.
 - يساهم التدريب في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة والولاء لها مما يؤدي إلى تحسين التزامهم بالمهام.
 - يساهم التدريب في تقليل غياب الموظفين ودوران العمل، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام.
 - يمكن التدريب العاملين من اكتساب القدرة على متابعة المستجدات في مختلف مجالات العمل.
- كما يعد التدريب مدخلاً هاماً للتربية المستمرة حيث يعمل على:
- تعديل القيم والاتجاهات الغير متوافقة مع معايير المؤسسة.
 - تعزيز القيم السائدة داخل المؤسسة.
- ونلاحظ مما سبق أن التدريب ليس مجرد نشاط أو وظيفة روتينية، بل هو عنصر أساسي في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة. ومن خلال استراتيجية تدريبية موجهة يمكن تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة. وعلماً بتصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات الفنية والعلمية لدى العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتطورات البيئية المختلفة.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل الذي تناول الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وإدارة الموارد البشرية والعلاقة التي تربط التدريب بهما، يمكن استنتاج أن التدريب هو العنصر الأساسي في تنمية الموارد البشرية حيث يساهم في تمكين العاملين من أداء مهامهم ومسؤولياتهم بفعالية بما يتماشى مع التطورات والمستجدات في بيئة العمل. كما تعمل المؤسسات في عملية تحديد احتياجاتها التدريبية على تحليل الفجوات في الأداء مما يتيح لها تصميم برامج تدريبية تستهدف معالجة هذه الفجوات من خلال اختيار المحتوى التدريبي المناسب وكذا التوقيت المناسب وانتقاء المدربين المؤهلين لذلك. كما يظهر التدريب أثرا ملموسا في تحسين أداء العاملين من خلال تعديل سلوكياتهم وتعزيز مهاراتهم ورفع مستوى كفاءاتهم، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد:

لم يحض العنصر البشري في السنوات الماضية بالاهتمام الكافي مقارنة بباقي الوظائف التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، غير أن السنوات الأخيرة شهدت تحولاً ملحوظاً حيث أنشأت مصالِح متخصصة تعني بتسيير شؤون الموارد البشرية إدراكاً للأهمية المتزايدة لهذا المورد الحيوي ودوره الفعال في تحسين أداء المؤسسة.

ومع التقدم الحاصل في مفاهيم الإدارة والتنظيم، أدرج مصطلح "علم التسيير" ضمن إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى انتقال النظرة إلى الفرد من كونه مجرد منفذ للمهام إلى كونه مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير. وقد باتت إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر في مختلف وظائف المؤسسة وتساهم في توجيهها وتطويرها.

وفي هذا السياق تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم كدراسة تطبيقية نظراً لخصوصيتها وتميزها في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث تولي أهمية كبيرة في هذا الجانب وتشمل الدراسة تقديم نبذة تعريفية عن المؤسسة، تليها دراسة تفصيلية لبنيتها التنظيمية مع التركيز على مصلحة الموارد البشرية، كما تتضمن الدراسة تحليلاً تطبيقياً للمهام الأساسية التي تضطلع بها هذه الإدارة في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1. التقديم العام للمؤسسة

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، سوف يتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التعرف على اللوحة التاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم، أهداف وخصائص المؤسسة والهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

1.1. اللوحة التاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم.

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة بقطاع الموانئ 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 82.287 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا "SONAMA" كما أسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN). مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 500.000.000 دج. تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازنة. منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

2.1- مهام ومميزات وأهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

1.2.1- مهام مؤسسة ميناء مستغانم

- ✓ استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- ✓ إنجاز أعمال الصيانة والتهيئة وتحديث للبنى البنائية الفوقية.
- ✓ مباشرة عملية الشحن وتفريغ الميناء.
- ✓ القيام بكل عملية تجارية مالية، الصناعية، العقارية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع ميناء مستغانم.

2.2.1- مميزات مؤسسة ميناء مستغانم

- ✓ موقع استراتيجي هام.
- ✓ وفرت طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- ✓ محطات رسو متخصصة للسفن لأداء التأمين.
- ✓ قدرات التخزين مغطاة وغير مغطاة.

3.2.1- أهداف ميناء مستغانم

- ✓ تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث (المدة، النوعية والسعر).
- ✓ تسيير أملاك الدولة وتطوير ميناء مستغانم.

✓ تنفيذ عمليات المناولة.

✓ تقديم تسهيلات حقيقية متمثلة في وسائل عبور، معالجة، تخزين ذو كفاءة عالية.

3.1 الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لمؤسسة ميناء مستغانم، حيث أن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات وأوامر وعلاقات، هنا تم سليط الضوء على التنظيم الخاص بمؤسسة ميناء مستغانم.

تتكون مؤسسة ميناء مستغانم من 5 مديريات:

أولاً: المديرية العامة:

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم كما أنها ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم تتكون من:

➤ رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني في المؤسسة يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين وهو المسؤول الأول في الهرم القانوني.

➤ مساعد المدير العام: يعتبر المستشار القانوني، يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وكل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

➤ مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانوناً بحفظ أمن وسلامة أمن المؤسسة ومعاونيه يشرفون على الحفظ من أخطار المادية والبشرية المحتملة والتصدي له.

➤ مكتب التنسيق العام: يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على السير الحسن ومنع دخول الأجانب.

➤ خلية التدقيق: هي علاقة مباشرة بالإدارة العامة من مهامها لتأكد من احترام الإجراءات التسيير، التدقيق، فحص أنشطة المؤسسة.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالتنظيم، التنسيق، مراقبة الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة تتكون من:

➤ مصلحة المستخدمين والتكوين: إعداد القرار المتعلق بتسيير المستخدمين كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف وتصنيف المستخدمين.

• مصلحة الأجور والتكاليف: تشرف على دفع الأجور والمنح للعمال.

• المصلحة الاجتماعية: تهتم بملفات حوادث العمل والتوقف عن العمل.

➤ قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من:

• مصلحة الوسائل العامة: تشرف على العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة، كما تشرف على

مهام أعوان أثناء تنفيذها لأعمالها في المهام الخاصة داخل وخارج الوطن.

- مصلحة تسجيل المخزون: تقوم بتسجيل المخزون وعملية الجرد لهذا المخزون.
- قسم الشؤون العامة: يهتم بتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من:
 - مصلحة الخدمات الاجتماعية: تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لدر العامل من خلال تأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
 - مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي: تقوم بجميع الأنشطة الرياضية والترفيهية لصالح أبناء العمال.
- ثالثا: المديرية المالية والمحاسبية:
 - هي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق وضع مميزات محددة لكل سنة وإحصاء كل الخدمات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة وتتكون من:
 - قسم المحاسبة: يشرف على جميع العمليات الحسابية وفق النظام المحاسبي يتكون من:
 - مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ووضع ملاحظات اللازمة والخاصة بنشاطها عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات من أجل وضع جدول حسابات النتائج.
 - مصلحة المحاسبة التحليلية: تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.
 - قسم المالية: يشرف على التسيير المالي للمؤسسة من أجل إعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من:
 - مصلحة المالية: تشرف مباشرة على الأوضاع المالية للمؤسسة.
 - مصلحة التحصيل (تغطية الديون): تقوم بتحليل منتجات النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال من البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية في حالة تأخير الوفاء بالدين.
- رابعا: مديرية قيادة الميناء
 - تقوم بتأمين حركة الملاحة المتمثلة في دخول وخروج السفن وتحويلها من رسو إلى آخر وتأمين الحدود المينائية ويتكون من:
 - قسم الملاحة: يشرف على البواخر النابئين لها، ويلزم على هؤلاء البواخر أن يكونوا متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار وبدون هذه الشهادة لا يمكنهم تولي مهامهم في المؤسسة خلال المحطات التالية:
 - محطة القطار: هي مكان مخصص لوقوف القطار.
 - محطة الإرشاد: مكان مخصص لوقوف السفن والإرشادات المخصصة أثناء إدخال أو إخراج السفن من الميناء
 - قسم الأمن: حفظ الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا على الحياة وحفظ المحيط المخصص للعمال ينقسم إلى:
 - قسم ضباط الميناء: يشرف مباشرة على العملية التي تساهم في دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الإبحار.
 - حراس الميناء: يهتم بحراسة الميناء.

خامسا: مديرية الأشغال والصيانة:

يقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل (بناء هياكل، نظافة... الخ) أما الصيانة هي إصلاح آلات المؤسسة التي تساعد على تنفيذ العمل بانتظام وسرعة، تتكون هذه المديرية من:

➤ قسم الصيانة: يقوم بتنسيق، تصميم، مراقبة الأنشطة، إصلاح واستبدال المعدات يتكون من:

● مصلحة العتاد: تنظيم عمل مشغلين الآلات ومراقبة معدات المناولة.

● مصلحة الصيانة: مسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات الرفع، المناولة، موقف السيارات... الخ.

➤ قسم الأشغال: يهتم بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء ويتكون من:

● مصلحة الأشغال والصيانة: التي تشرف على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة.

مديرية الاستغلال والتجارة:

تقوم هذه المديرية بتسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (شحن، تفرغ، تخزين) وتسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات المتخصصة كما تقوم بمتابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائية والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية في المؤسسة تتفرع هذه المديرية إلى دائرة التجارة ودائرة المناولة.

➤ دائرة التجارة: تحتوي على مصلحتين هما:

● مصلحة فواتير وعقارات البناء.

● مصلحة الإحصاء.

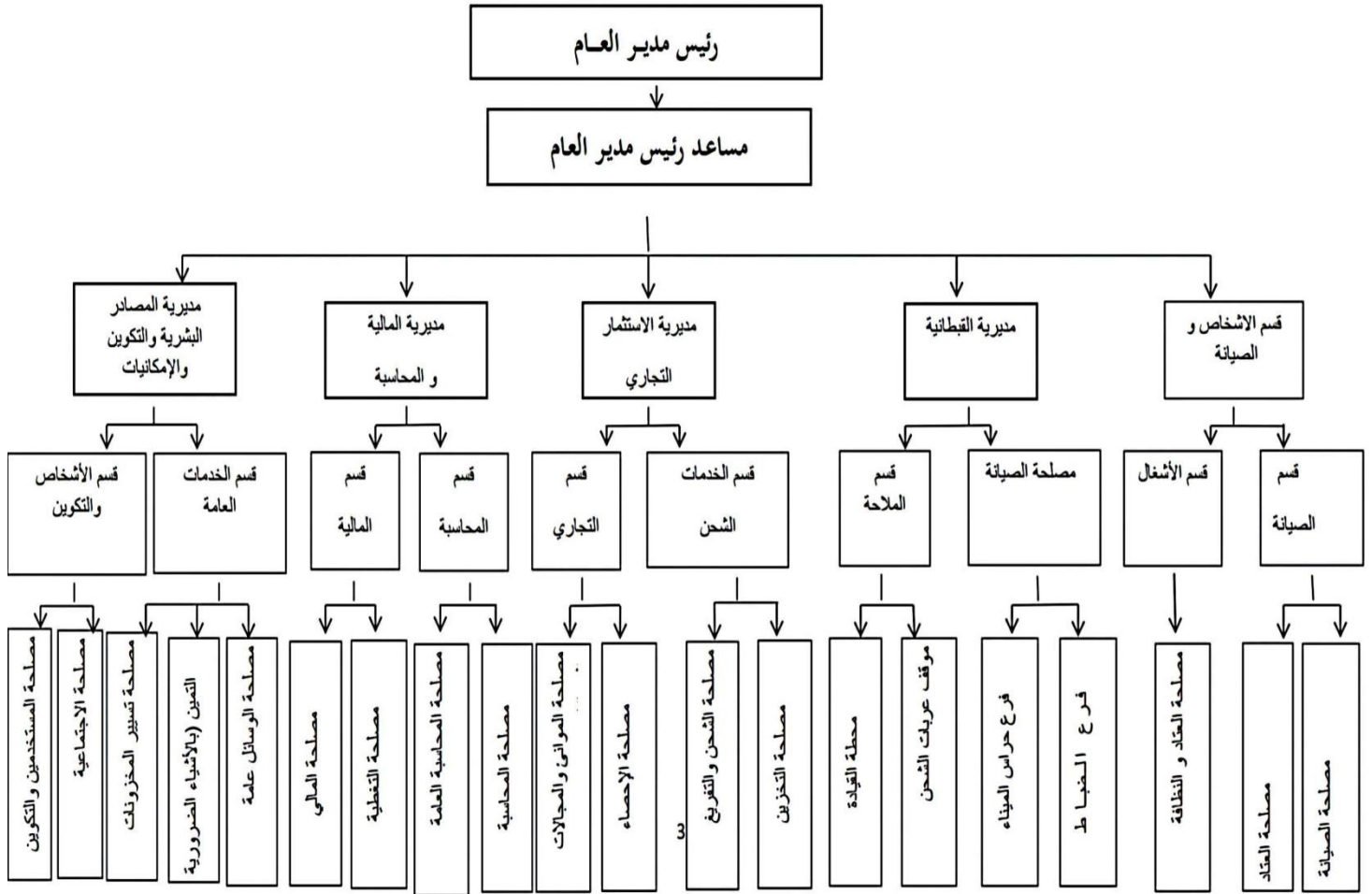
➤ دائرة الشحن والتفريغ: تحتوي على مصلحتين هما:

● مصلحة المخازن: تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.

● مصلحة الشحن والتفريغ: وتضم أيضا ثلاث خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، خلية

الدراسات القانونية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

2- دراسة عينة موظفين في مؤسسة ميناء مستغانم

1-2 مجتمع ومنهج الدراسة:

1-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

باعتبار الدراسة كانت على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم فإن مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة والتي يقدر عمالها ب 800 عامل، أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تقدر ب 50 عامل من مجموع عمال المؤسسة، فقد تم توزيع الاستبانة ثم استرداد نسبة من الاستبانة وهو ما تمت عليه الدراسة.

2-1-2 منهج الدراسة:

بعد تفرغ إجابات كل المستجوبين على الاستمارات قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Spss حيث تم تفرغ البيانات في جداول وظيفية وهذه الجداول مقسمة إلى ثلاث خانوات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة والخانة الثانية على عدد التكرارات والخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليها. وبعد حساب النسبة المئوية قمنا بالتعليق على النتائج ومحاولة وضع استنتاجات تفسير على هذه النتائج.

2.2 - تفرغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس- السن- الخبرة - المؤهل العلمي – نوع الوظيفة.

1.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

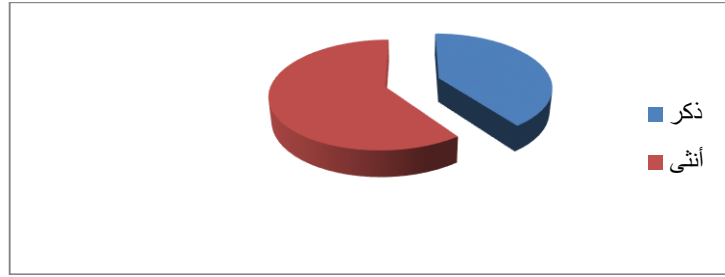
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	40
أنثى	30	60
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الجدول

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (02) يتضح أن نسبة الإناث في العينة أكبر من نسبة الذكور، حيث تمثل فئة الإناث 60%، في حين تمثل فئة الذكور 40% من الحجم الإجمالي للعينة، إذ نستنتج أن معظم الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم هم إناث. وهذا ما يدل على الهيمنة النسبية للعنصر النسوي في مؤسسة ميناء مستغانم، قد يعود هذا التفاوت على طبيعة المناصب المتوفرة التي تميل إلى الأعمال الإدارية أو المكتبية، إضافة إلى التوجهات الوظيفية الداعمة لمشاركة المرأة أو الضرر وف الاجتماعية المحلية التي تجع النساء على العمل.

2.2.2 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

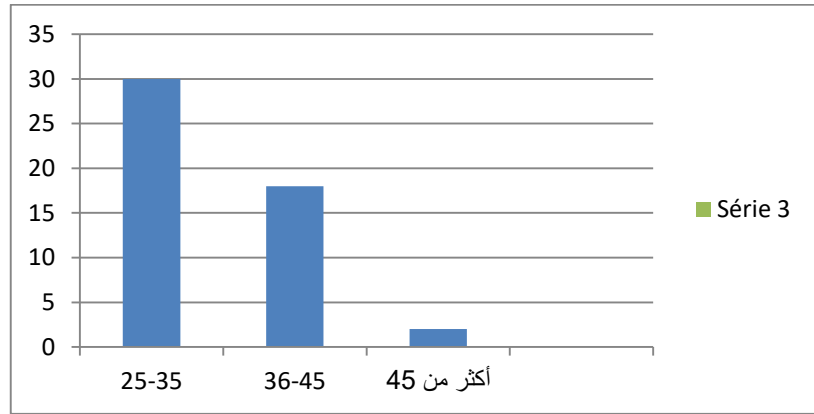
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
60	30	من 25-35 سنة
36	18	من 36-45 سنة
4	2	أكثر من 45 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الجدول

من خلال الجدول رقم (02)، والشكل رقم (03) يتضح أن (30) فردا من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة التي تتراوح (من 25-35 سنة) بنسبة قدرها (60%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما تبين أن (18) فردا من أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية التي تتراوح (من 36-45 سنة) بنسبة قدرها (36%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين أن نسبة (4%) التي تمثل موظفين أجابوا أن عمرهم ينتمي إلى الفئة (أكثر من 45 سنة) من حجم العينة الإجمالي.

نستنتج أن أكثر موظفي المؤسسة يقع سنهم ضمن المجال من 25 سنة إلى 35 سنة وهذا راجع لتوجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات الشابة وأيضا طبيعة العمل قد تتطلب ديناميكية ونشاطا يتوفر أكثر في الفئات العمرية الأصغر، مما يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة عبارة عن طاقات بانية قابلة للتدريب.

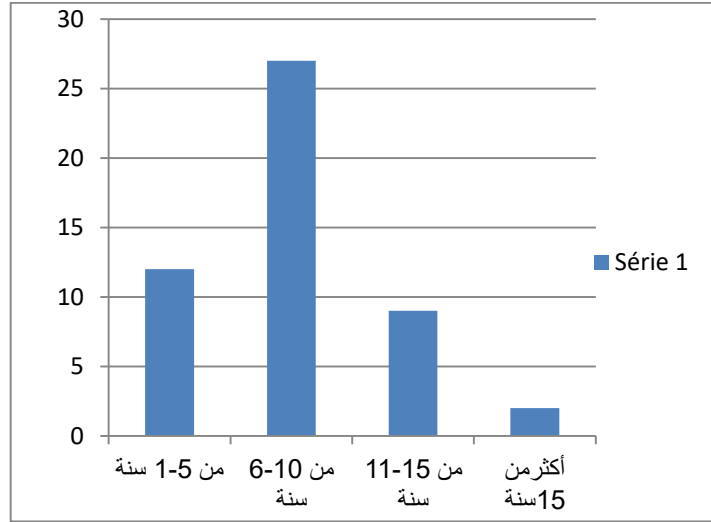
3.2.2 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-5 سنة	12	24
من 6-10 سنة	27	54
من 11-15 سنة	9	18
أكثر من 15 سنة	2	4
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على بيانات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (04) الموالين أن نسبة (24%) من العينة المستجابة والتي تمثل 12 فردا أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة تتراوح بين (من 1-5 سنة) في حين أن نسبة (54%) من العينة المستجابة والتي تمثل 27 فردا أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة تتراوح بين (من 6-10 سنة)، إضافة إلى أن نسبة (18%) من العينة المستجابة والتي تمثل 9 أفراد أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة تتراوح (من 11-15 سنة)

في حين أن نسبة (4%) من العينة المستجابة والتي تمثل فردين أجابوا أن عدد سنوات عملهم في المؤسسة بلغت أكثر من 15 سنة.

نستنتج أن عدد سنوات الموظفين في المؤسسة من 6-10 سنة مما يدل على أن موظفين هذه المؤسسة يتمتعون بالاستقرار المهني داخل المؤسسة وهذا يعكس بيئة العمل المناسبة التي تساهم في تراكم الخبرات وتعزيز الكفاءة المهنية.

4.2.2 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

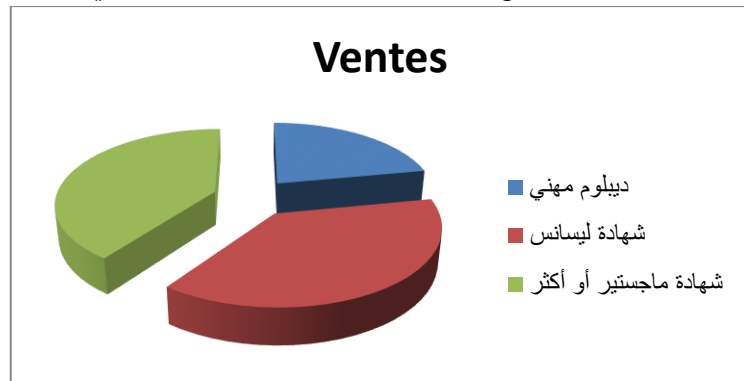
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم 4: توزيع العمال حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ديبلوم مهني	11	22
شهادة ليسانس	19	38
شهادة ماجستير أو أكثر	20	40
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الجدول

يتضح من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (05) أن نسبة (22%) من العينة المستجابة والتي تمثل 11 فردا أجابوا أن مؤهلهم العلمي عبارة عن ديبلوم مهني في حين أن (38%) من العينة المستجابة والتي تمثل 19 فردا أجابوا أن مؤهلهم العلمي عبارة عن شهادة ليسانس إضافة إلى أن (40%) من العينة المستجابة والتي تمثل 20 فردا أجابوا أن مؤهلهم العلمي متمثل في شهادة ماجستير أو أكثر. ومنه نستنتج أن غالبية الموظفين يحملون شهادة ماجستير أو أكثر ما يدل على ارتفاع المستوى العلمي داخل المؤسسة، وهذا ما يعزز جودة الأداء ويساهم في تحسين الكفاءة المهنية.

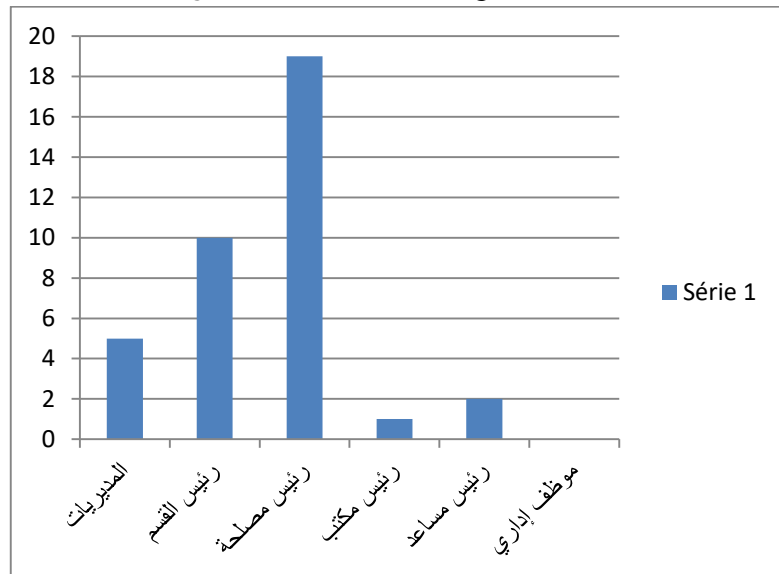
5.2.2 توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المديريات	5	10
رئيس قسم	10	20
رئيس مصلحة	19	38
رئيس مكتب	1	2
رئيس مساعد	2	4
موظف إداري	13	26
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي رئيس مصلحة بنسبة 38% ثم يليها موظف إداري بنسبة 26% ثم يليها رئيس قسم بنسبة 20% ثم تليها المديريات بنسبة 10% ثم يليها رئيس مساعد بنسبة 4% ثم يليه رئيس مكتب بنسبة 2% .

نستنتج أن أغلبية العينة يشغلون مناصب كرؤساء مصالح مما يعكس تركيز الدراسة على فئة ذات مسؤوليات إشرافية، وهذا يسمح بالحصول على آراء ناضجة ناتجة عن الخبرة الميدانية مما يعزز مصداقية النتائج.

3.2 تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
المحور الأول: فعالية برامج التدريب الحالية
الجدول رقم 06: فعالية برامج التدريب الحالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	برامج التدريب الحالية تلي احتياجاتي الوظيفية	4.10	0.30305	10	عالية
02	محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي	4.16	0.58414	08	عالية
03	المدرّبون في برامج التدريب مؤهلون وذو خبرة	4.16	0.68094	09	عالية
04	أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة	4.36	0.52528	04	عالية جدا
05	برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة	4.46	0.50346	02	عالية جدا
06	برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي	4.28	0.67128	06	عالية جدا
07	برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية	4.48	0.50467	01	عالية جدا
08	برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل	4.38	0.53031	03	عالية جدا
09	برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية	4.34	0.62629	05	عالية جدا
10	برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني	4.24	0.59109	07	عالية جد
	المحور الثاني	4.29	0.23644		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الجدول رقم 07: ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
07	برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية.	4.48	0.50467	01	عالية جدا
05	برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة.	4.46	0.50346	02	عالية جدا
08	برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	4.38	0.53031	03	عالية جدا
04	أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة.	4.36	0.52528	04	عالية جدا
09	برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية.	4.34	0.62629	05	عالية جدا
06	برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي.	4.28	0.67128	06	عالية جدا
10	برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني.	4.24	0.59109	07	عالية جدا
02	محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي.	4.16	0.58414	08	عالية
03	المدرّبون في برامج التدريب مؤهلون وذو خبرة.	4.16	0.68094	09	عالية
01	برامج التدريب الحالية تلبّي احتياجاتي الوظيفية.	4.10	0.303010	10	عالية
	المحور الثاني	4.29	0.23644		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

أولاً: التحليل الإحصائي العام للمحور:

بشير الجدول رقم 07 إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم عن العبارات المتعلقة بالمحور "فعالية برامج التدريب الحالية" كانت بدرجة موافقة عالية جداً إذ قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور ب 4.29، ما يشير إلى رضا مرتفع لدى أفراد العينة حول فعالية برامج التدريب، بينما قدر الانحراف المعياري ب 0.23644 وهو منخفض نسبياً مما يدل على تجانس في آراء أفراد العينة ووجود اتفاق كبير بينهم حول تقييمهم الإيجابي للعبارات.

ثانياً: تحليل ترتيب العبارات من حيث المتوسطات الحسابية:

- جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى "برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية" بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.50467) حيث تعتبر هذه النتيجة مؤشراً قوياً على أن الموظفين يرون في التدريب أداة فعالة لمواجهة صعوبات العمل، مما يعكس صلة وثيقة بين محتوى التدريب وواقع المهام اليومية.

- جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية "برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري قدره (0.50346) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن التدريب لا يقتصر على تحسين المهارات الحالية بل يتعداها إلى بناء قدرات جديدة مما يعزز التطوير المستمر.

- جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الثالثة "برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري (0.53031) وهذا ما يؤكد أهمية التدريب في تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات خاصة في بيئة عمل تتطلب الابتكار والتحديث المستمر.

- جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة "أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.52528) ما يعكس فعالية الطرق التدريبية من حيث اختيار الأساليب الملائمة، وهو مؤشر إيجابي على جودة التصميم التربوي للبرامج التدريبية.

- جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الخامسة "برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.62629) يبرز هذا تقييم العلاقة بين التدريب وتخطيط المسار المهني، حيث يرى الموظفون أن ما يتلقونه من تدريب يدعم طموحاتهم ويقربهم من تحقيق تطلعاتهم المهنية.

- جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة "برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.67128) حيث يعكس هذا التقييم مدى تأثير التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم في مهامهم اليومية، رغم وجود درجة تباين أكبر نسبياً في الآراء (انحراف معياري مرتفع).

- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة السابعة "برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني" بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.59109) حيث تؤكد هذه العبارة على دور التدريب في دعم

الترقيات والتنقلات الوظيفية، لكنه حصل على تقييم أقل من العبارات السابقة، مما يشير إلى أن بعض الموظفين لا يلاحظون تأثيرا مباشرا للتدريب على تطورهم المهني.

- جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثامنة "محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي" بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري (0.58414). قد يشير هذا التقييم إلى وجود تفاوت في مدى تطابق البرامج مع خلفيات المتدربين، فبعضهم قد يرى المحتوى بسيطا أو غير ملائم لمستواه الوظيفي أو خبرته.

- جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة التاسعة "المدربون في برامج التدريب مؤهلون وذو خبرة" بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.303010) رغم ارتفاع المتوسط إلى أن الانحراف المعياري كبير نوعا ما يدل على تباين في تقييم المشاركين وقد يفسر في وجود اختلاف في مستوى المدربين أو طريقة تعاملهم خلال الجلسات التدريبية.

-جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة العاشرة " برامج التدريب الحالية تلبى احتياجاتي الوظيفية." بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.303010) رغم أن هذه العبارة حصلت على أقل متوسط إلا أنها لا تزال ضمن التقدير "العالي" ما يدل أن بعض المشاركين قد يشعرون بعدم التوافق التام بين محتوى التدريب واحتياجاتهم الوظيفية مما يستدعي إعادة تقييم دقيق لملائمة التدريب مع متطلبات المناصب والمهام.

المحور الثاني: تأثير التدريب على الأداء الوظيفي
الجدول رقم 08: تأثير التدريب على الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي	4.30	0.64681	06	عالية جدا
02	التدريب ساعدني على زيادة إنتاجي	4.28	0.64015	08	عالية جدا
03	التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي	4.52	0.50467	01	عالية جدا
04	التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع زملائي	4.06	0.79308	10	عالية جدا
05	التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع رؤسائي	4.24	0.51745	09	عالية جدا
06	التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسني في العمل	4.38	0.60238	02	عالية جدا
07	التدريب ساعدني على زيادة دافعي للعمل	4.34	0.47850	03	عالية جدا
08	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات	4.30	0.46291	05	عالية جدا
09	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات	4.28	0.45356	07	عالية جدا
10	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على إدارة الوقت	4.34	0.51942	04	عالية جدا
11	المحور الثالث	4.30	0.25790		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الجدول رقم 09: ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
03	التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي	4.52	0.50467	01	عالية جدا
06	التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسني في العمل	4.38	0.60238	02	عالية جدا
07	التدريب ساعدني على زيادة دافعي للعمل	4.34	0.47850	03	عالية جدا
10	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على إدارة الوقت	4.34	0.51942	04	عالية جدا
08	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات	4.30	0.46291	05	عالية جدا
01	التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي	4.30	0.64681	06	عالية جدا
09	التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات	4.28	0.45356	07	عالية جدا
02	التدريب ساعدني على زيادة إنتاجي	4.28	0.64015	08	عالية جدا
05	التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع رؤسائي	4.24	0.51745	09	عالية جدا
04	التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع زملائي	4.06	0.79308	10	عالية جدا
	المحور الثالث	4.30	0.25790		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

أولاً: التحليل الإحصائي العام للمحور:

يشير الجدول رقم (08) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم عن العبارات المتعلقة بالمحور "تأثير التدريب على الأداء الوظيفي" كانت بدرجة موافقة عالية جداً إذ قدر المتوسط الحساب لهذا المحور ب (4.30)، هذا يشير إلى رضا الموظفين عن برامج التدريب المقدمة لها وإيمانهم القوي بأثرها الإيجابي على أداءهم المهني، بينما قدر الانحراف المعياري (0.25790) الذي يعتبر منخفض نسبياً مما يدل على تجانس الآراء بين أفراد العينة، أي أن معظمهم كانت لديهم توجهات متقاربة بخصوص أثر التدريب. أما بخصوص توزيع المتوسطات الحسابية للعبارات الفردية فقد تراوحت بين (4.06) و(4.52) وهي جميعها ضمن فئة "عالية جداً" مما يشير إلى أن كافة الأبعاد التي تم قياسها ضمن هذا المحور قد حظيت بتقييم إيجابي من طرف الموظفين ومع ذلك فإن التفاوت النسبي في المتوسطات يعكس اختلافاً بسيطاً في درجة إدراك الموظفين لأثر التدريب في الجوانب المختلفة للأداء.

ثانياً: تحليل ترتيب العبارات من حيث المتوسطات الحسابية:

- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى "التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي" بمتوسط حسابي قدره (4.52) وانحراف معياري قدره (0.50467). يشير أعلى متوسط إلى أن غالبية الموظفين يرون أن التدريب ساعدهم بشكل واضح في خفض نسبة الأخطاء أثناء أداء مهامهم والذي يعكس فعالية البرامج التدريبية في تحسين المهارات الفنية والدقة في العمل، والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على تجانس الآراء.

- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الثانية "التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسني في العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.60238). تؤكد النتائج أن التدريب لا يعزز فقط الجانب المهني بل يساهم أيضاً في البناء النفسي والشخصي للموظف، مما ينعكس على الأداء العام والثقة في اتخاذ القرارات، ووجود انحراف معياري متوسط يظهر بعض التفاوت في الاستفادة لكنه يبقى إيجابياً.

- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثالثة "التدريب ساعدني على زيادة دافعي للعمل" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.47850). يدل هذا على أن التدريب يساهم في رفع الروح المعنوية والدافعية الداخلية، وهو عنصر جوهري في رفع الإنتاجية والانخراط الوظيفي وتدني الانحراف المعياري يعكس اتفاقاً واضحاً بين الموظفين حول هذه الفائدة.

- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة "التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على إدارة الوقت" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.51942). تحسين إدارة الوقت من المؤشرات المهمة على فعالية التدريب، حيث يظهر أن الموظف بات قادراً على تنظيم أولوياته وأداء مهامه بكفاءة أفضل. الاتساق النسبي في الآراء يعزز موثوقية النتيجة.

- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة "التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات" بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري قدره (0.46291). تظهر هذه العبارة أثر التدريب في

- تطوير التفكير التحليلي والنقدي وهو ما يمكن الموظفين من التعامل مع مواقف العمل المعقدة بفعالية. الانسجام الكبير في الآراء يشير إلى فعالية عالية
- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة السادسة "التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي" بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري قدره (0.64681). هذه النتيجة تدل على أثر مباشر للتدريب في تحسين جودة الأداء والمخرجات إلى أن الانحراف المعياري الأعلى نسبياً يشير إلى تفاوت نسبي في تقييم الموظفين، ربما يعود إلى طبيعة المهام المختلفة أو مستوى التدريب المتلقي.
- جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة السابعة "التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قدره (0.45356). التدريب يساهم في تنمية التفكير المنطقي والقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة في بيئة العمل، وهو ما يعكس مدى نجاح البرامج التدريبية في إعداد الموظفين لمواقف تتطلب الحسم والوضوح.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثامنة "التدريب ساعدني على زيادة إنتاجيتي" بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قدره (0.64015). يظهر هذا البعد مدى العلاقة بين التدريب ورفع المخرجات رغم التوافق على الأثر الإيجابي، فإن التفاوت في الآراء ربما يعود إلى اختلافات في نوعية المهام أو الموارد المتاحة بعد التدريب.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة التاسعة "التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع رؤسائي" بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.51745). يشير إلى أن التدريب حسن من مهارات التواصل وفهم التوقعات الوظيفية بين الموظف ورئيسه مما يساهم في بيئة عمل أكثر انسجاماً وتعاوناً.
- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة العاشرة "التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع زملائي" بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.79308) رغم أن المتوسط يبقى ضمن درجة عالية إلى أن الانخفاض الواضح والانحراف المعياري الكبير يعكسان تبايناً ملحوظاً في الآراء. قد يرجع ذلك إلى أن البرامج التدريبية ركزت أكثر على الجوانب الفنية والإدارية أهملت المهارات الاجتماعية والعمل الجماعي

المحور الثالث: تحليل رضا الموظفين عن برامج التدريب
الجدول رقم 10: تحليل رضا الموظفين عن برامج التدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة	4.22	0.54548	01	عالية جدا
02	أنا راض عن توقيت برامج التدريب	4.06	0.58589	07	عالية
03	أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب	4.06	0.61974	08	عالية
04	أنا راض عن مدة برامج التدريب	4.12	0.68928	05	عالية
05	أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب	4.20	0.40406	02	عالية
06	أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب	4.10	0.90914	06	عالية
07	أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتيت لي خلال برامج التدريب	4.20	0.57143	03	عالية
08	أنا راض عن مدي استفادتي من برامج التدريب بشكل عام	4.16	0.37033	04	عالية
	المحور الرابع	4.14	0.33182		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss.

الجدول رقم 11: ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة	4.22	0.54548	01	عالية جدا
05	أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب	4.20	0.40406	02	عالية
07	أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتيت لي خلال برامج التدريب	4.20	0.57143	03	عالية
08	أنا راض عن مدي استفادتي من برامج التدريب بشكل عام	4.16	0.37033	04	عالية
04	أنا راض عن مدة برامج التدريب	4.12	0.68928	05	عالية
06	أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب	4.10	0.90914	06	عالية
02	أنا راض عن توقيت برامج التدريب	4.06	0.58589	07	عالية
03	أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب	4.06	0.61974	08	عالية
	المحور الرابع	4.14	0.33182		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

أولا: التحليل الإحصائي العام للمحور:

يشير الجدول رقم (11) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم عن العبارات المتعلقة بالمحور "رضا الموظفين عن برامج التدريب" كانت بدرجة موافقة عالية إذ قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور ب (4.14) مما يعكس رضا عاما مرتفعا لدى الموظفين حول برامج التدريب المقدمة لهم من طرف المؤسسة، بينما قدر الانحراف المعياري (0.33182) الذي يعد منخفض نسبيا مما يدل على تجانس واستقرار أفراد العينة وهذا يعني أن غالبية الموظفين يتفقون إلى حد كبير في تقييمهم الإيجابي لجودة التدريب.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (4.06 و 4.22) أي أن جميع العبارات حصلت على تقييم إيجابي ولكن بدرجات متفاوتة وهذا يعكس أن الموظفين يولون أهمية أكبر لبعض جوانب التدريب مقارنة بالجوانب الأخرى وهو أمر طبيعي في دراسات الرضا حيث لا تكون جميع مكونات البرنامج مرضية بنفس المستوى.

ثانيا: تحليل ترتيب العبارات من حيث المتوسطات الحسابية:

- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى "أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة " بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.54548). يدل هذا على أن جودة المحتوى التدريبي كانت أكثر الجوانب إرضاء للموظفين، ما يعكس فاعلية البرامج من حيث التصميم والمضمون.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية "أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.40406). يعكس هذا الشعور الايجابي نحو البيئة التدريبية والدعم اللوجستي أو المعنوي المقدم خلال العملية التدريبية.
- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثالثة "أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتاحت لي خلال برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.57143). يشير على إدراك الموظفين لأهمية الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية في التدريب وهو عنصر مهم في فاعلية التدريب المهني.
- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الرابعة "أنا راض عن مدي استفادتي من برامج التدريب بشكل عام " بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (0.37033). يعكس تقييما ايجابيا عاما لتجربة التدريب ويعزز من فكرة أن التدريب لم يكن شكليا بل ترك أثرا ملموسا.
- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الخامسة "أنا راض عن مدة برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.68928). رضا نسبي حول مدة التدريب، مع وجود تباين في الآراء كما يظهر من قيمة الانحراف الأعلى نسبيا، مما قد يشير إلى أن بعض الموظفين وجدوا المدة غير كافية أو طويلة.
- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة السادسة "أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.90914). هذه العبارة سجلت اعلي تشتت في الإجابات مما يدل على وجود تباين كبير في وجهات نظر الموظفين حول عدالة أو شفافية التقييم بعد التدريب.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة السابعة "أنا راض عن توقيت برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.58589). رغم أن التقييم لا يزال إيجابيا إلى أن التوقيت لم يكن مرضيا للجميع ما يشير إلى ضرورة مراعاة توقيتات أكثر ملائمة للموظفين.
- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثامنة "أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب " بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.61974). المكان هو العنصر الأقل تقييما، ما قد يشير إلى مشكلات تتعلق بالموقع الجغرافي، التجهيزات أو الراحة العامة للمشاركين.

المحور الرابع: مقترحات لتطوير برامج التدريب
جدول رقم 12: تحليل المقترحات لتطوير برامج التدريب

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	أقترح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة	4.38	0.49031	01	عالية جدا
02	أقترح تنوع محتوى برامج التدريب	4.34	0.55733	02	عالية جدا
03	أقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية	4.28	0.49652	04	عالية جدا
04	أقترح توفير فرص تدريب عملية أكثر	4.18	0.52255	06	عالية جدا
05	أقترح زيادة الدعم المقدم للمتدربين	4.26	0.44309	05	عالية جدا
06	أقترح تقييم برامج تدريب بشكل دوري	4.38	0.49031	01	عالية جدا
07	أقترح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب	4.32	0.47121	03	عالية جدا
	المحور الخامس	4.21	0.23204		عالية جدا
	المحور الكلي	4.26	0.18994		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

الجدول رقم 13: ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي من الأعلى إلى الأدنى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01 06	أقترح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة أقترح تقييم برامج تدريب بشكل دوري	4.38	0.49031	01	عالية جدا
02	أقترح تنوع محتوى برامج التدريب	4.34	0.55733	02	عالية جدا
07	أقترح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب	4.32	0.47121	03	عالية جدا
03	أقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية	4.28	0.49652	04	عالية جدا
05	أقترح زيادة الدعم المقدم للمتدربين	4.26	0.44309	05	عالية جدا
04	أقترح توفير فرص تدريب عملية أكثر	4.18	0.52255	06	عالية جدا
	المحور الخامس	4.21	0.23204		عالية جدا
	المحور الكلي	4.26	0.18994		عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

أولاً: التحليل الإحصائي العام للمحور

يشير الجدول رقم (13) إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة ميناء مستغانم عن العبارات المتعلقة بالمحور "مقترحات لتطوير برامج التدريب" كانت بدرجة موافقة عالية جدا إذ قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور ب (4.21) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي جدا من اهتمام بتطوير برامج التدريب ويقدمون مقترحات إيجابية ومدروسة لذلك، بينما قدر الانحراف المعياري (0.23204) فهو منخفض نسبيا، مما يدل على وجود تجانس في آراء المبحوثين وتوافق واضح في توجهاتهم حول تحسين منظومة التدريب. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (4.18 و 4.38) مما يدل على أن جميع العبارات لاقت استحسانا كبيرا لكن بدرجات متفاوتة وهذت يعكس تباينا طفيفا في أولويات الموظفين بالنسبة لمجالات التطوير.

ثانيا: تحليل ترتيب العبارات من حيث المتوسطات الحسابية:

- جاءت العبارة رقم (01) "أقترح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة" والعبارة رقم (06) "أقترح تقييم برامج تدريب بشكل دوري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.49031). مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الاستمرارية والمتابعة التقييمية في العملية التدريبية لضمان فعاليتها وتحديثها المستمر.

- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية "أقترح تنوع محتوى برامج التدريب" بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.55733)، وهذا يشير إلى رغبة الموظفين في التخلص من الرتابة والتكرار في المحتوى التدريبي مما يدفع إلى التفكير في إدراج موضوعات جديدة ومتخصصة.

- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثالثة "أقترح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب" بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري قدره (0.0.47121). تعكس هذه النتيجة وعي الموظفين بأهمية مشاركتهم في تخطيط البرامج لضمان ملائمتها لاحتياجاتهم الواقعية.

-جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الرابعة "أقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية" بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قدره (0.49652). مما يشير إلى رغبة الموظفين في التخلي عن الطرق التقليدية للتدريب والاتجاه نحو أساليب تحفز المشاركة النشطة مثل التعلم التعاوني أو العروض التطبيقية.

-جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الخامسة "أقترح زيادة الدعم المقدم للمتدربين" بمتوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.44309). وهو دليل على إدراك الموظفين لأهمية وجود بيئة مساندة خلال التدريب، تشمل التوجيه، المرافقة، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة.

-جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة السادسة "أقترح توفير فرص تدريب عملية أكثر" بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.52255). رغم أنها أقل العبارات من حيث المتوسط إلا أنها تبقى ضمن مستوى الموافقة العالية، مما يعكس حاجة ملحة لربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي خاصة في الوظائف الميدانية أو التقنية.

3- اختبار معامل الثبات وفرضيات الدراسة

1.3 اختبار معامل ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة: وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى (فريدة زيني، 2013، ص 145).

ويتم الحكم على "ألفا كرونباخ" كما يلي:

-أقل من 60% تكون درجة الثبات ضعيفة.

- من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة

- من 70% إلى 80% تكون درجة الثبات عالية.

-أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جدا.
وللتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"،
وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 14: معامل ثبات المحور الكلي

المتغير	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ	جودة المقياس
معامل الثبات العام أو الكلي	35-01	0.771	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن:

-معامل ألفا كرونباخ للمحور الكلي دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية حيث فاق 0.6 حيث بلغ 0.771 أي ما يعادل 77.1% بمعنى أن المحور الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية، لأنه ينتمي للفئة من 70% إلى 80%، مما يدل على أن العبارات المرتبطة بالمحور الكلي تقيس المفهوم ذاته بشكل متسق.

2.3 إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

H1: يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

نتائج الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 15: نتائج الفرضية الرئيسية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة T	القيمة الجدولية T	القيمة الاحتمالية SIG	القرار
	4.2646	0.18994	47.076	2.009	0.000	نقبل H1

SPSS المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن القيمة المحسوبة 47.076 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.009 بما أن القيمة الاحتمالية $0.000 > 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

وهذا يدل دلالة إحصائية قوية على وجود أثر ايجابي وذو دلالة معنوية للتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أن المتوسط المرتفع (4.26) يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على فاعلية التدريب.

الفرضية الفرعية رقم 01:

H0: لا توجد فعالية لبرامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .

H1: فعالية برامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 16: نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية SIG	القرار
H1	4.2960	0.23644	38.759	2.009	0.000	نقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن القيمة المحسوبة 38.759 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.009 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1.

مما يدل على فعالية كبيرة لبرامج التدريب في تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء..

الفرضية الفرعية رقم 02:

H0: لا يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

H1: يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	القيمة الاحتمالية SIG	القرار
H1	4.3040	0.25790	35.772	2.009	0.000	نقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن القيمة المحسوبة 35.772 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.009 وعليه نقبل الفرضية H1.

النتائج تدل على أن التدريب يساهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وهو ما يتماشى مع النظريات التي تؤكد أن التدريب يعزز الكفاءة، المهارات، والدافعية لدى الأفراد.

الفرضية الفرعية رقم 03:

H0: لا يوجد لبرامج التدريب دور في تحقيق الرضا لدى الموظفين.

H1: يوجد لبرامج التدريب دور في تحقيق الرضا لدى الموظفين.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03

القرار	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
H1 نقبل	0.000	2.009	24.294	0.33182	4.1400	

المصدر: SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن القيمة المحسوبة 24.294 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.009 وعليه نقبل الفرضية H1. القيمة المحسوبة تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والرضا الوظيفي ويعني ذلك أن الموظفين يشعرون برضا أكبر نتيجة الاستفادة من برامج التدريب، سواء من حيث التطوير الشخصي أو التقدير المهني.

الفرضية الفرعية رقم 04:

H0: لا تساهم المقترحات الخاصة ببرامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

H1: تساهم المقترحات الخاصة ببرامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 04

القرار	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
H1 نقبل	0.000	2.009	37.096	0.23204	4.2173	

المصدر: SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة ومخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن القيمة المحسوبة 37.096 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.009 وعليه نقبل الفرضية H1.

ومنه تظهر النتائج أن المقترحات المتعلقة بتطوير برامج التدريب مثل (تحسين المحتوى، أساليب التكوين، توقيت التدريب....) تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء، وهذا يدل على أهمية المراجعة المستمرة والتطوير في محتوى البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المؤسسة.

النتائج:

- ✓ أظهرت خصائص العينة تنوعا في الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ما يضيف مصداقية على نتائج الدراسة.
- ✓ تظهر البيانات أن الغالبية من العينة تمتلك خبرة مهنية معتبرة مما يعزز مصداقية تقييمهم لبرامج التدريب.
- ✓ معظم أفراد العينة سبق لهم الاستفادة من برامج التدريبية الداخلية والخارجية مما ساعد في تقييمهم الفعلي لأثر التدريب.

- ✓ جاءت المتوسطات الحسابية لكل المحاور مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عام على أهمية التدريب.
- ✓ الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة مما يعكس تجانس في آراء المستجوبين حول المحاور المدروسة.
- ✓ أعلى متوسط سجل في محور "تحسين الأداء الوظيفي" مما يعكس أثر مباشر للتدريب على الإنتاجية.
- ✓ توجد علاقة طردية قوية بين فعالية التدريب وتحسين الأداء، وكلما زادت جودة التدريب ارتفع مستوى الأداء.
- ✓ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان أكثر من 0.9 ما يدل على مستوى عالي من الثبات والاتساق الداخلي.
- ✓ جميع المحاور الفرعية تجاوزت القيمة 0.7 وهو الحد الأدنى المقبول إحصائياً لثبات الأداة.
- ✓ تم قبول الفرضية H1 في الفرضية الرئيسية مما يؤكد أن التدريب يساهم بفعالية في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ من خلال الفرضية الفرعية الأولى توجد فعالية واضحة لبرامج التدريب في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ من خلال الفرضية الفرعية الثانية نستنتج أن التدريب يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- ✓ من خلال الفرضية الفرعية الثالثة نستنتج أن التدريب له دور ملموس في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ من خلال الفرضية الفرعية الرابعة نستنتج أن المقترحات المتعلقة بتطوير التدريب مثل التقييم المستمر، وتحديث المناهج تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي أجريت بمؤسسة ميناء مستغانم اعتمادا على استبيان شمل عينة مكونة من 50 موظف، حيث تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وتوظيف مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، واختبار (T) لعينة واحدة. ومن خلال تحليل الإجابات المقدمة تم استظهار أن أغلب المستجوبين عبروا عن إدراكهم لأهمية التدريب ودوره في تحسين الأداء وهو ما ينتج عنه ارتفاع المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان وضعف الانحرافات المعيارية مما يدل على تجانس آرائهم، كما كشفت نتائج معامل الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والثبات حيث تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ 0.9 على مستوى المحاور الرئيسية، أما بخصوص اختبار الفرضيات فقد تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربعة حيث جاءت القيم الإحصائية (T المحسوبة) أعلى بكثير.

وعليه يحظى التدريب بأهمية كبيرة لدى فئة الموظفين. ويتجلى ذلك في التأثير الإيجابي الواضح الذي تتركه الدورات التدريبية المكثفة خاصة تلك التي تتماشى مع متطلبات وتطورات التكنولوجيا الحديثة إذ يلاحظ أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ولاسيما في الوظائف التي يشكل فيها العنصر البشري محور تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجابا على أداء إدارة الموارد البشرية وعلى المؤسسة ككل.

إن اهتمام مصلحة الموارد البشرية بميناء مستغانم بالتدريب ينعكس سعيها نحو تطوير أداء العاملين مما يساهم في الرفع من جودة الخدمات المقدمة.



خاتمة عامة

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة حول دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، يتبين أن التدريب يشكل أحد الركائز الأساسية في ممارسات الإدارة الحديثة نظرا لارتباطها الوثيق برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وقد أصبح التدريب يحتل موقع الصدارة ضمن أولويات المؤسسة باعتباره وظيفة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل بيئات العمل المتغيرة والساعية إلى التميز والاستدامة.

إن المؤسسات التي تطمح إلى البقاء والتطور لا بد أن تولي اهتماما بالغا بتنمية مواردها البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية دورية تهدف إلى تطوير المهارات وتحسين السلوكيات وتعزيز قدرات العاملين، مما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.

ويساهم التدريب الفعال في تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات المتجددة، بما يتوافق مع متطلبات العمل كما يسعى إلى تعديل الاتجاهات والسلوكيات بشكل إيجابي مما ينعكس على رفع الأداء الوظيفي. فالأداء الوظيفي يعد من المحاور الرئيسية التي تهتم بها المؤسسات باعتباره مؤشرا حيويا على مدى فاعلية الأفراد، إذ أن العنصر البشري يعد المحرك الأساسي في المؤسسة.

يتأثر أداء العاملين بعوامل ذاتية مثل الكفاءة الشخصية والمعرفة والخبرة والدافعية للعمل، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تشمل البيئة المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، ومن خلال تقييم أداء العاملين تتمكن المؤسسة من تحديد الفجوات التدريبية وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لسدها، كما أن ملاحظة التغيرات الإيجابية في أداء وسلوك العاملين بعد التدريب تعد مؤشرا هاما على فعالية تلك البرامج وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير فإن الاستثمار في التدريب وتطوير الموارد البشرية لا يعد ترفا تنظيميا بل هو ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يمثل العنصر البشري محور الإنجاز والنجاح في أي مؤسسة.

النتائج: استنتجنا من خلال دراستنا من هذا الموضوع ما يلي:

استنتاجات خاصة بالجانب النظري:

- نظرا لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة فإن من الضروري توفير برامج تدريبية تمكن العامل من اكتساب أساليب وتقنيات جديدة تساعده على تحسين أدائه الوظيفي.

- يتطلب من العامل أن يوظف المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب بشكل فعال وبما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق أقصى استفادة منها.

- تخصيص مكتب خاص يهتم بشؤون التدريب داخل المؤسسة، وتخصيص ميزانية كافية لدعم هذا الجانب الجوهري.

- تمر عملية التدريب بأربع مراحل أساسية ألا وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، تم تقييم مدى فعاليته.

- يعد التدريب عملية مستمرة ترافق المسار المهني للعامل، وليست نشاطا مؤقتا أو محدودا بفترة زمنية معينة.

- أثبتت نتائج الدراسة أن للتدريب أثرا معنويا إيجابيا يتمثل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة دافعيتهم لتطبيق ما تم تعلمه خلال البرامج التدريبية.

- التدريب يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة ودقة أعلى مما ينعكس على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

- يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما توفر لهم المؤسسة فرصا للتطوير مما يزيد من انتمائهم وتحفيزهم.

- من خلال التدريب يمكن للمؤسسة أن تكتشف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتؤهلهم لمناصب قيادية مستقبلية.
- تحسين أداء الموارد البشرية عنصر حاسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- العلاقة بين التدريب والأداء علاقة طردية، حيث يساهم التدريب في سد الفجوات المهارية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.
- استنتاجات خاصة بالجانب التطبيقي:
- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية بمؤسسة ميناء مستغانم أن التدريب يمثل أداة محورية في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة المهنية داخل المؤسسة من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من 50 موظف تم التوصل إلى أن برامج التدريب الحالية تتمتع بمستوى عالي من الفعالية بحيث سجلت جميع المحاور متوسطات حسابية مرتفعة.
- أظهرت خصائص العينة أن النسبة الأكبر من الموظفين تقع في فئة العمرية [25-35 سنة] بنسبة (60%) وهي فئة شابة ذات طاقة قابلة للتدريب والتطوير.
- تمثل نسبة كبيرة من العينة رؤساء مصالح وإداريين، ما يعطي للدراسة مصداقية أكبر كونها تعتمد على آراء موظفين ذوي مسؤوليات إشرافية وخبرة ميدانية.
- يتضح أن 40% من العينة يحملون شهادة ماجستير أو أكثر مما يعكس وجود مستوى تعليمي مرتفع داخل المؤسسة يدعم فعالية تطبيق برامج التدريب.
- لقد أسهم تنوع آراء العينة وتعدد خصائصها (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع الوظيفة في دعم مصداقية النتائج.
- كشفت التحليلات أن أكثر من (60%) من الموظفين يرون أن التدريب ساعدهم في التعامل مع التحديات الوظيفية واكتساب المهارات الجديدة.
- أظهرت نتائج المحور الأول أن برامج التدريب الحالية فعالة في تلبية الاحتياجات الوظيفية، حيث سجلت العبارة "برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية" أعلى متوسط حسابي (4.48).
- أبرزت النتائج المحور الثاني أن التدريب ساهم بوضوح في تحسين الأداء الوظيفي، وخاصة من حيث: تقليل الأخطاء أثناء العمل، رفع الدافعية الذاتية، تحسين القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- أظهرت نتائج المحور الثالث أن الموظفين راضون عن جودة التدريب، لكنهم أقل رضا عن الجوانب التنظيمية مثل التوقيت ومكان التدريب.
- أظهر تحليل المقترحات أن الموظفين يبادرون بأفكار بناءة لتطوير برامج التدريب.
- أوضحت النتائج أن هناك تجانس في آراء الموظفين (انحراف معياري منخفض)، مما يدل على وضوح أثر التدريب لدى أغلب أفراد العينة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربع مما يؤكد الوجود الإحصائي القوي لعلاقة ايجابية بين التدريب وتحسين الأداء والرضا الوظيفي.
- أثبتت الفرضيات استخدام اختبار (T) أن كل من فعالية التدريب، الأثر على الأداء، الرضا الوظيفي، والمقترحات التطويرية لها علاقة معنوية قوية بتحسين الأداء العام.

-أكد معامل ثبات (ألفا كرونباخ) أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية (0.771) ما يعزز مصداقية النتائج.

التوصيات:

- 1- ضرورة إتاحة فرص المشاركة في البرامج التدريبية لكافة العاملين داخل المؤسسة دون استثناء مما يعزز مبدأ المساواة في التطوير المهني.
- 2- برمجة الدورات التدريبية بناء على اهتمامات واحتياجات العاملين، وذلك من خلال إشراكهم في اختيار مواضيع التدريب عبر استبيانات أو آليات للتعبير عن آرائهم وتفضيلاتهم.
- 3- تنظيم دورات تدريبية في أوقات مناسبة تأخذ بعين الاعتبار ظروف العاملين وتجنب تعارضها مع أوقات العمل الأساسية.
- 4- اختيار أماكن تدريب ملائمة من حيث التجهيزات والبيئة التعليمية مما يساهم في تحقيق فاعلية التدريب وتحفيز المتدربين.
- 5- توظيف أساليب تدريبية حديثة ومتنوعة تجمع بين التدريب النظري والتطبيقي وتراعي اختلاف أساليب التعلم بين الأفراد.
- 6- تكييف محتوى البرامج التدريبية بما يتماشى مع مستجدات والتطورات التكنولوجية لضمان لاءمتها لمتطلبات العمل المعاصر.
- 7- إشراك الإدارة العليا في البرامج التدريبية على الأقل في تحديد الأهداف ومتابعة الأثر لتعزيز الالتزام المؤسسي بأهمية التدريب.
- 8- ربط التدريب بمؤشرات الأداء المؤسسية لقياس أثره المباشر في الإنتاجية والجودة وتحقيق أهداف تنظيمية.
- 9- يعد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية خيارا استراتيجيا لا غنى عنه للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز موقعها التنافسي والتميز في بيئة العمل المتغيرة.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- خالد عبدا لرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ص222-223.
- 2- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص125.
- 3- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2003، ص187-188.
- 4- د. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص101.
- 5- د. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2009، ص55.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص327.
- 7- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري" المدربين والمتدربون وأساليب التدريب"، دار المناهج، عمان-الأردن، 2009، ص37.
- 8- د. بلال خلف السكارنة، الطرق الإبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص29-30.
- 9- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية 2011 2012-، ص343.
- 10- أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص267.
- 11- عمر محريق مبروكة، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص28.
- 12- مصطفى شاويش ناجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص236.
- 13- درة عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص315.
- 14- كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص84.
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص215.
- 16- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص288.
- 17- أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص23.
- 18- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2014، ص23.
- 19- عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2005، ص13.
- 20- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، بدون سنة النشر، ص46.
- 21- سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2011، ص15.

- 22- أحمد جابر حسني نعلي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية – دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص52.
- 23- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2012، ص40.
- 24- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص44.
- 25- سمير محمد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص10.
- 26- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 200، ص12-13.
- 27- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003.
- ثانيًا: المذكرات**
- 1- الربيع بو عريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص34.
- 2- مزاعيش عبد الحلیم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص19.
- 3- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص11-12.
- 4- أسماء ميلود، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة طاهر مولاي سعيدة، 2016، ص35.
- 5- وهيبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008، ص42.
- 6- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتور يقسنطينة، 2007/2008، ص133.
- 7- شارف مريم نسرین، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013/2014، ص4.
- ثالثًا: الأطروحات**
- 1- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2009، ص32.
- 2- الطيب بو سافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2010/2011، ص38-39.
- 3- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص56.
- 4- نوال شنافي، دور تسيير المهارات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص168.
- 5- يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 03، 2007/2008، ص31.

6- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2013، ص145.

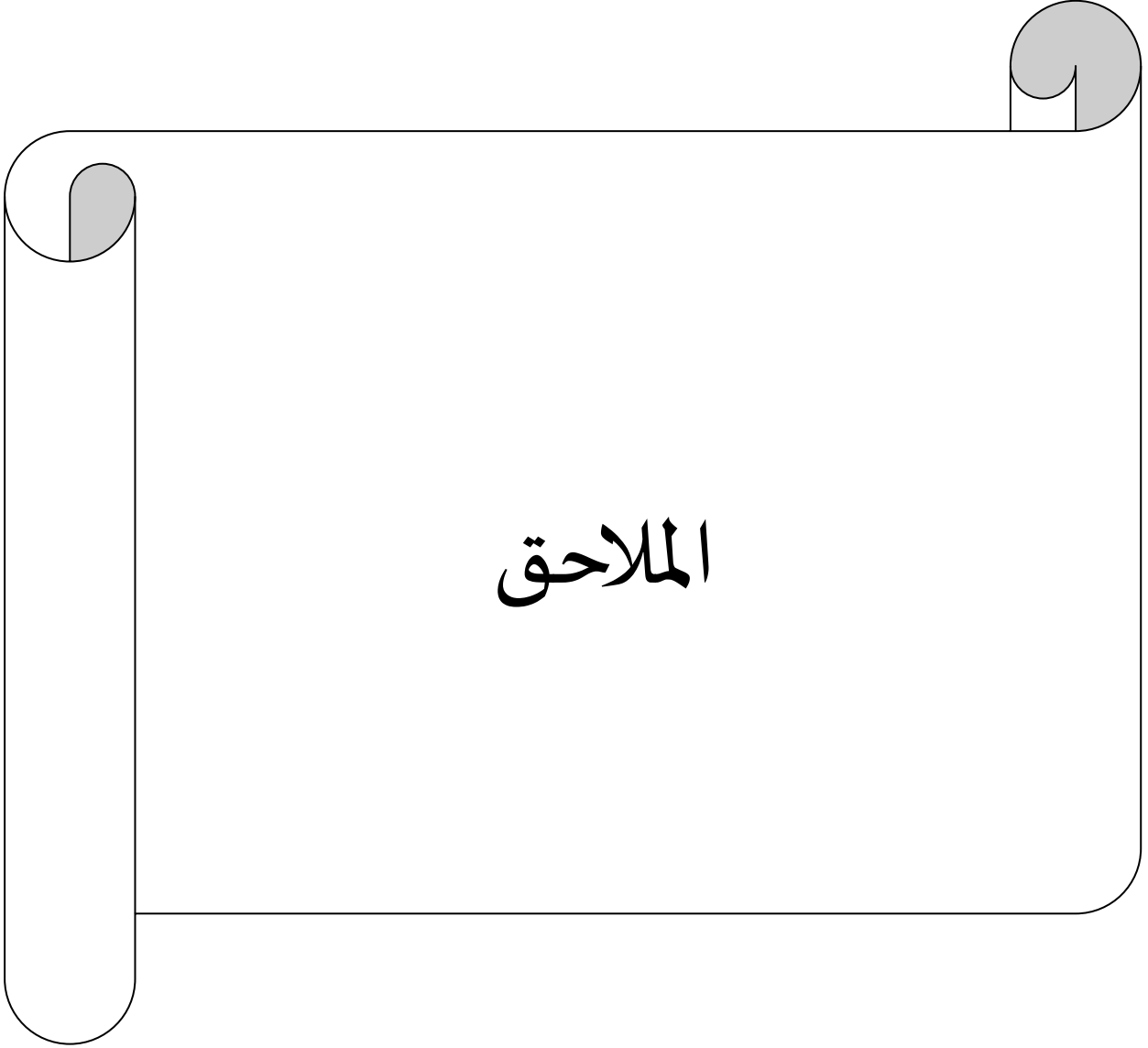
رابعًا: المقالات

- 1- أحمد محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، 2015، ص391.
- 2- عالي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب، مجلة جامعة تشرين للبحوث، العدد 1، 2009، ص5.
- 3- قاسم شاوش سعيدة، دور وأهمية التسيير الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، 2015، ص272.

4- نادر كامل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، متاح على <https://hrdiscussion.com/hr92314.html>

خامسًا: المراجع الأجنبية

- Management. Pumark Nigeria 1. Adeniji, A. Anthonia, Osibanjo, A. Omotayo. Human Resource Limited, Nigeria, 2012, p. 23.
- Kecmanovic, D. What is an Information Intervention, Hawaii International 2. Boell, S.K., Cecez-Conference on System Science, 2015, p.2.
- Management and Human Resource Management Skills. Resource 3. Dessler, Gary. Huma Prentice, 2005, p.3. Commerce, University
4. Sims, Ronald R. Organizational Success Through Effective Human Resources Management. London, 2008, p.2.
5. Swanson, R.A., Holton, E.F. Op. Cit, p.438.
6. Mehlape, M.M. The Role of Human Resource Development in Improving Municipal Service in South Africa. 2nd Annual International Conference on Public Administration and Development Alternatives, Botswana, 2017, p.108.
7. Sanchez, S.M.M., Garcia, E.K.M. Human Resource Development in Technical University of Journal of Social Sciences and Humanities, Vol 3, No. 1, April Manabi (1998–2018). International 2019, p.4.
8. Riasudeen, S. Human Resource Development. Department of Management Studies, Pondicherry , p.11 N.d ,India, University



الملاحق

الملحق رقم 01:

أداة البحث: استبيان
مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

- د/عمارو يمينة

إعداد الطالبتين:

- بلعجال هناء

- عتورة هوارية

العام الجامعي: 2025/ 2026

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم،
وذلك بهدف تطوير برامج التدريب وتحسين أدائها.
يرجى الإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

العمر: (اختر الفئة العمرية)*

أقل من 25 سنة

من 25-35 سنة

من 36-45 سنة

أكثر من 45 سنة

الجنس:*

ذكر

أنثى

الخبرة في العمل بالمؤسسة: (اختر المدة)*

أقل من سنة

من 1-5 سنة

من 6-10 سنة

من 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي:*

شهادة ثانوية

ديبلوم مهني

شهادة جامعية (ليسانس)

شهادة ماجستير أو أكثر

نوع الوظيفة (أذكر المسعى الوظيفي)

الجزء الثاني: فعالية برامج التدريب الحالية

برامج التدريب الحالية تلبي احتياجاتي الوظيفية*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

المدربون في برامج التدريب مؤهلون وذو خبرة*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

الجزء الثالث: تأثير التدريب على الأداء الوظيفي

التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على زيادة إنتاجيته:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع زملائي:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع رؤسائي:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسي في العمل:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على زيادة دافعي للعمل:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على إدارة الوقت:*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

الجزء الرابع: رضا الموظفين عن برامج التدريب

أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن توقيت برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن مدة برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتيت لي خلال برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أنا راض عن مدى استفادتي من برامج التدريب بشكل عام*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

الجزء الخامس: مقترحات لتطوير برامج التدريب

أقترح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح تنوع محتوى برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح توفير فرص تدريب عملية أكثر*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح زيادة الدعم المقدم للمتدربين*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح تقييم برامج تدريب بشكل دوري*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أقترح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب*

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أسئلة مفتوحة اختيارية

ما هي أهم الجوانب التي ترغب في تحسينها في برامج التدريب الحالية؟

.....

ما هي أهم المهارات التي ترغب في اكتسابها من خلال برامج التدريب؟

.....

ما هي أهم المقترحات التي تقدمها لتطوير برامج التدريب في المؤسسة؟

.....

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

التكرارات والنسب المئوية

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 25-35 سنة	30	60.0	60.0	60.0
من 36 إلى 45 سنة	18	36.0	36.0	96.0
أكثر من 45 سنة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجنس:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	40.0	40.0	40.0
أنثى	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

(الخبرة في العمل بالمؤسسة): إختار المدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1-5 سنة	12	24.0	24.0	24.0
من 6-10 سنة	27	54.0	54.0	78.0
من 11-15 سنة	9	18.0	18.0	96.0
أكثر من 15 سنة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دبلوم مهني	11	22.0	22.0	22.0
ليسانس	19	38.0	38.0	60.0
شهادة ما جيسنير أو أكثر	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب الحالية تلبي احتياجاتي الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	45	90.0	90.0	90.0
Valid موافق بشدة	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	2	4.0	4.0	6.0
Valid موافق	35	70.0	70.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المديرون في برامج التدريب مؤهلون و ذو خبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	5	10.0	10.0	12.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أساليب التدريب المستخدمة فعالة و مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق	30	60.0	60.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	27	54.0	54.0	54.0
Valid موافق بشدة	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4.0	4.0	4.0
Valid موافق	30	60.0	60.0	64.0
Valid موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	26	52.0	52.0	52.0
Valid موافق بشدة	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	60.0
Valid موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	1	2.0	2.0	4.0
Valid موافق	28	56.0	56.0	60.0
Valid موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	1	2.0	2.0	4.0
Valid موافق	33	66.0	66.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	2	4.0	4.0	6.0
Valid موافق	28	56.0	56.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على زيادة إنتاجيتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	2	4.0	4.0	6.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	64.0
موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	24	48.0	48.0	48.0
Valid موافق بشدة	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع زملائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
محايد	2	4.0	4.0	10.0
موافق	33	66.0	66.0	76.0
موافق بشدة	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين علاقاتي مع رؤسائي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	2	4.0	4.0	4.0
موافق	34	68.0	68.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسي في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق	28	56.0	56.0	58.0
موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على زيادة دافعي للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	33	66.0	66.0	66.0
موافق بشدة	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	35	70.0	70.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	36	72.0	72.0	72.0
Valid موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على ادارة الوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	1	2.0	2.0	2.0
Valid موافق	31	62.0	62.0	64.0
Valid موافق بشدة	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

رضا الموظفين عن برامج التدريب أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	3	6.0	6.0	6.0
Valid موافق	33	66.0	66.0	72.0
Valid موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أناراض عن توقيت برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	7	14.0	14.0	14.0
Valid موافق	33	66.0	66.0	80.0
Valid موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	16.0	16.0	16.0
موافق	31	62.0	62.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن مدة برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	6	12.0	12.0	14.0
موافق	29	58.0	58.0	72.0
موافق بشدة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	40	80.0	80.0	80.0
موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
غير موافق	2	4.0	4.0	8.0
موافق	31	62.0	62.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتيت لي خلال برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
محايد	1	2.0	2.0	4.0
Valid موافق	35	70.0	70.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أنا راض عن مدى استفادتي من برامج التدريب بشكل عام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	42	84.0	84.0	84.0
Valid موافق بشدة	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مقترحات لتطوير برامج التدريب أقترح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	31	62.0	62.0	62.0
Valid موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح تنوع محتوى برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	2	4.0	4.0	4.0
Valid موافق	29	58.0	58.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	2.0	2.0	2.0
موافق	34	68.0	68.0	70.0
موافق بشدة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح توفير فرص تدريب عملية أكثر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2.0	2.0	2.0
موافق	38	76.0	76.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح زيادة الدعم المقدم للمتدربين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	37	74.0	74.0	74.0
موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح تقييم برامج تدريب بشكل دوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	31	62.0	62.0	62.0
موافق بشدة	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

أقترح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	34	68.0	68.0	68.0
موافق بشدة	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
برامج التدريب الحالية تلبي احتياجاتي الوظيفية	50	4.00	5.00	4.1000	.30305
محتوى برامج التدريب مناسب لمستوى خبرتي	50	2.00	5.00	4.1600	.58414
المدرّبون في برامج التدريب مؤهلون وذو خبرة	50	2.00	5.00	4.1600	.68094
أساليب التدريب المستخدمة فعالة ومناسبة	50	3.00	5.00	4.3600	.52528
برامج التدريب تساعدني على اكتساب مهارات جديدة	50	4.00	5.00	4.4600	.50346
برامج التدريب تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي	50	2.00	5.00	4.2800	.67128
برامج التدريب تساعدني على التعامل مع التحديات الوظيفية	50	4.00	5.00	4.4800	.50467
برامج التدريب تساعدني على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل	50	3.00	5.00	4.3800	.53031
برامج التدريب تساعدني على تحقيق أهدافي الوظيفية	50	2.00	5.00	4.3400	.62629
برامج التدريب تساهم في تطوير مساري المهني	50	2.00	5.00	4.2400	.59109
المحور_الثاني	50	3.40	4.70	4.2960	.23644
Valid N (listwise)	50				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التدريب ساعدني على تحسين جودة عملي	50	2.00	5.00	4.3000	.64681
التدريب ساعدني عل زيادة إنتاجيتي	50	2.00	5.00	4.2800	.64015
التدريب ساعدني على تقليل الأخطاء في عملي	50	4.00	5.00	4.5200	.50467
التدريب ساعدني على تحسين علاقتي مع زملائي	50	1.00	5.00	4.0600	.79308
التدريب ساعدن يعلى تحسين علاقتي مع رؤسائي	50	3.00	5.00	4.2400	.51745
التدريب ساعدني على زيادة ثقتي بنفسي فيا لعمل	50	2.00	5.00	4.3800	.60238
التدريب ساعدني على زيادة دافعيته للعمل	50	4.00	5.00	4.3400	.47852
التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على حل المشكلات	50	4.00	5.00	4.3000	.46291
التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على اتخاذ القرارات	50	4.00	5.00	4.2800	.45356
التدريب ساعدني على تحسين قدرتي على إدارة الوقت	50	3.00	5.00	4.3400	.51942
المحور_الثالث	50	3.50	4.90	4.3040	.25790
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
رضا الموظفين عن برامج التدريب أنا راض عن جودة برامج التدريب المقدمة	50	3.00	5.00	4.2200	.54548
أنا راض عن توقيت برامج التدريب	50	3.00	5.00	4.0600	.58589
أنا راض عن مكان انعقاد برامج التدريب	50	3.00	5.00	4.0600	.61974
أنا راض عن مدة برامج التدريب	50	2.00	5.00	4.1200	.68928
أنا راض عن الدعم المقدم لي خلال برامج التدريب	50	4.00	5.00	4.2000	.40406
أنا راض عن التقييم الذي حصلت عليه بعد برامج التدريب	50	1.00	5.00	4.1000	.90914
أنا راض عن فرص التطبيق العملي التي أتيت لي خلال برامج التدريب	50	2.00	5.00	4.2000	.57143
أنا راض عن مدى استفادتي من برامج التدريب بشكل عام	50	4.00	5.00	4.1600	.37033
المحور_الرابع	50	3.13	4.75	4.1400	.33182
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
مقترحات لتطوير برامج التدريب أقتراح زيادة عدد برامج التدريب المقدمة	50	4.00	5.00	4.3800	.49031
أقتراح تنوع محتوى برامج التدريب	50	3.00	5.00	4.3400	.55733
أقتراح استخدام أساليب تدريب أكثر تفاعلية	50	3.00	5.00	4.2800	.49652
أقتراح توفير فرص تدريب عملية أكثر	50	2.00	5.00	4.1800	.52255
أقتراح زيادة الدعم المقدم للمتدربين	50	4.00	5.00	4.2600	.44309
أقتراح تقييم برامج تدريب بشكل دوري	50	4.00	5.00	4.3800	.49031
أقتراح إشراك الموظفين في تصميم برامج التدريب	50	4.00	5.00	4.3200	.47121
المحور_الخامس	50	3.67	4.60	4.2173	.23204
المحور_الكلّي	50	3.89	4.66	4.2646	.18994
Valid N (listwise)	50				

Scale: معامل ثبات المحور الكلّي

Case Processing Summary

	N	%
Valid	50	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	35

اختبار الفرضيات
الفرضية الرئيسية:
يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الكلّي	50	4.2646	.18994	.02686

One-Sample Test

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					المحور_الكلّي	47.076

الفرضيات الفرعية
الفرضية الفرعية 1 فعالية برامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
الفرضية الفرعية الثانية: مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
الفرضية الفرعية الثالثة: دور برامج التدريب في تحقيق الرضا لدى الموظفين
الفرضية الفرعية الرابعة: مساهمة المقترحات الخاصة ببرامج التدريب لتحسين أداء الموارد البشرية

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور_الثاني	50	4.2960	.23644	.03344
المحور_الثالث	50	4.3040	.25790	.03647
المحور_الرابع	50	4.1400	.33182	.04693
المحور_الخامس	50	4.2173	.23204	.03282

One-Sample Test

	Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
المحور_الثاني	38.759	49	.000	1.29600	1.2288	1.3632	
المحور_الثالث	35.752	49	.000	1.30400	1.2307	1.3773	
المحور_الرابع	24.294	49	.000	1.14000	1.0457	1.2343	
المحور_الخامس	37.096	49	.000	1.21733	1.1514	1.2833	