



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

## دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية

### دراسة حالة شركة العمورية لصناعة الآجر \_ جامعة \_

إشراف الأستاذ :

- د. عبد الحكيم الشاهد

إعداد الطلبة :

- خير الدين بلواز
- محمد الكامل عبيدي
- يزيد حمية

#### اللجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	غري العيد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. عبد الحكيم الشاهد
ممتحنا	أستاذ مساعد - أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	خلف مني

الموسم الجامعي : 2021 / 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربنتي وأنارت دري وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أغلى إنسان في الوجود أمي الحبيبة .

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه ، أبي الكريم أدامه الله لي

وإلى جميع إخوتي ( سامية ، منال ، كاميليا ، إلهام ، رندة ، معمر ، فرح ، يزيد )

وإلى خالي حبيب قلبي لحسن .

إلى الأصدقاء كافة ورفقاء الدرب ( أحمد إسماعيلية ، حمية يزيد ، عبيدي محمد الكامل )

إلى جميع أساتذة الكلية وطلبة قسم إدارة أعمال 2021/2020.

## خير الدين

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله بهما حسنا ، والديا العزيزين  
أدعوا الله لهما الحفظ والسلامة الدائمة وأن يطيل في عمرهما  
ولا يجرمني من رؤيتهما بخير في الدنيا والآخرة  
كما أهدي هذا العمل أيضا إلى إخوتي الأعزاء وجدي وجدتي والدا أمي العزيزة ،  
وإلى خالتايا العزيزتان .  
وكل أحبائي الذين ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي .

محمد الكامل

# إهداء

إلى من وضعت الجنة تحت قدميها فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة

إلى أُمي الحبيبة حفظك الله ورعاك .

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق

إليك أي الغالي أطل الله في عمرك .

إلى من كان لهم بالغ الأثر في اجتيازي لكثير من العقبات والصعاب

إلى من هم سندي وعضدي في الحياة

إخوتي الأعزاء الذكور والبنات كل واحد باسمه وإلى كتايت العائلة .

وإلى جميع العائلة كل واحد باسمه .

إلى زملاء الدراسة ورفقاء الدرب بلواز خير الدين ، عبيدي محمد الكامل ، إسماعيلية أحمد .

إلى جميع دفعة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال 2020 / 2021 طلبة وطالبات .

إلى كل من ضاقت به صفحتي واتسع به قلبي أهدي هذا العمل .

## بزيدي

## شكر وعرفان

" رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" التحدث بنعمة الله شكر ، وتركها كفر ، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس ، لا

يشكر الله "

يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعاننا في إنجاز هذه المذكرة ، ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف \*\* د. شاهد عبد الحكيم \*\* لتابعته المستمرة وتوجيهاته ونصائحه السديدة في كل مراحل إعداد

هذه المذكرة حتى ظهورها بالشكل النهائي فجزاه الله خير الجزاء .

والشكر موصول إلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة .

وإلى كل عمال شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة على مساعدتهم لنا وإفادتنا بالمعلومات اللازمة .

إلى كل طاقم جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي أستاذة ، موظفين وعمال وأخص بالذكر كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، إلى كافة طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2021 .

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بشركة العمورية لصناعة الآجر بدائرة جامعة ولاية المغير ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 40 عامل ، بالاعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه تحسين كفاءة الموارد البشرية ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد كفاءات العمال في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** تدريب ، كفاءة ، كفاءة الموارد البشرية .

## Résumé :

Cette étude vise à connaître l'étendue de l'impact de la formation sur l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines dans l'entreprise Al – Amouria pour l'industrie de la brique dans les départements de L'université d'Etat el m'ghaier , Ou nous sommes appuyés sur laprouve descriptive et analytique pour collecter des données et des données liées sujet de recherche, pour atteindre cette objectif , ils ont utilisé le questionnaire comme outil d'étude et le formulaire de questionnaire a été distribué au sein de établissement un échantillon de 40 travailleurs, Selon le programme SPSS en utilisant certaines méthodes statistiques approprié aux hypothèses de l'étude pour ses questions, Enfin , l'étude a conclu que la formation vise a améliorer l'efficacité des ressources humaines , car elle représente le principal pilier du développement et de la rationalisation des compétences des travailleurs de l'organisation.

**les mots clés:** Formation , Efficacité , Efficacité des ressources humaines.

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
/	الإهداء
/	الشكر
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال البيانية
IV	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية
3	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية
3	المطلب الأول : عموميات حول التدريب
19	المطلب الثاني : ماهية كفاءة الموارد البشرية
27	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
27	المطلب الأول : الدراسات السابقة ذات الصلة بالتدريب وكفاءة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
35	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة العمورية لصناعة الآجر _ جامعة _
36	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
44	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
68	خاتمة
71	المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
14	مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين	01.02
41	تحديد العينة المستهدفة	02.02
41	مقياس ليكارت الخماسي	03.02
43	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتدريب	04.02
43	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بكفاءة الموارد البشرية	05.02
44	معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات	06.02
45	فئات مؤشر الأهمية النسبية	07.02
47	توزيع العينة حسب الجنس	08.02
48	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	09.02
49	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	10.02
50	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل	11.02
51	توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية	12.02
52	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	13.02
53	تقييم التدريب من وجهة نظر العمال	14.02
54	تقييم كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العمال	15.02
55	تحليل التباين	16.02
56	معاملات الارتباط بين المتغيرات وكفاءة الموارد البشرية	17.02
56	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18.02
57	معاملات خط الانحدار المتعدد	19.02
60	اختبار T لعينات المستقلة بالنسبة للجنس	20.02
61	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير لفئة العمرية	21.02
62	اختبار التباين لأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	22.02
63	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات الدراسة	23.02
64	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للوضعية الوظيفية	24.02
65	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	25.02
65	معاملات خط الانحدار البسيط	26.02

## فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
٥	نموذج الدراسة بين المتغير المستقل ( التدريب ) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية)	01.01
05	أهمية التدريب	02.01
10	أنواع التدريب من حيث زمن التنفيذ	03.01
11	أنواع التدريب من الناحية التطبيقية	04.01
12	أنواع التدريب من حيث الأهداف	05.01
18	مراحل أو خطوات عملية التدريب	06.01
20	توليفة الكفاءة	07.01
23	ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة	08.02
38	الهيكل التنظيمي لشركة العمورية لصناعة الأجر _ جامعة _	09.02
47	تركيبية الأفراد حسب الجنس	10.02
48	تركيبية الأفراد حسب الفئة العمرية	11.02
49	تركيبية الأفراد حسب المؤهل العلمي	12.02
50	تركيبية الأفراد حسب عدد سنوات العمل	13.02
51	تركيبية الأفراد حسب الوضعية الوظيفية	14.02
52	تركيبية الأفراد حسب المستوى الوظيفي	15.02

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
74	قائمة الأساتذة المحكمين	01
75	الاستبيان	02
78	مخرجات برنامج SPSS	03

## المقدمة :

أصبحت المنظمات اليوم تتسم بالديناميكية والمنافسة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية ، لذلك حتم على مديريها خلق إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع محيطها الاقتصادي وبيئتها الاقتصادية الجديدة ، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام الكبير بالموارد البشرية ، الذي يعتبر ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة لقدرته الكبيرة على الاستجابة لتلك التغيرات والتطورات في مختلف المجالات ، من خلال تنمية وصقل مهاراته وقدراته واستغلاله أحسن استغلال بواسطة التدريب ، هذا الأخير يعتبر الوسيلة الفعالة للمؤسسات لتحسين من كفاءات الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها .

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد ، مما أدى بالمنظمات إلى اعتماده بشكل كبير نظرا لكونه المصدر الأساسي لتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها .

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

### 1\_الإشكالية :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

### 2\_ الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- هل يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- هل يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

- هل يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟
- هل توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، الوضعية الوظيفية ، المستوى الوظيفي) ؟

### 3\_ فرضيات الدراسة :

- يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؛
- يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؛
- يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؛
- يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؛
- توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الوضعية الوظيفية ، المستوى الوظيفي) .

### 4\_ أسباب اختيار الموضوع :

- محاولة معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة التدريب وكفاءة الموارد البشرية ؛
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التدريب وكفاءة الموارد البشرية ؛
- معرفة مدى التأثير الذي يلعبه التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية .

## 5\_ أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في معرفة فعالية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ؛
- يلعب التدريب دورا أساسيا في كل المراحل العملية والإدارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- معرفة مدى تأثير التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية .

## 6\_ أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على موضوع التدريب وكفاءة الموارد البشرية ؛
- تشخيص العلاقة بين التدريب وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- محاولة التعرف أكثر على بعض مفاهيم التدريب وكفاءة الموارد البشرية ؛
- إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة .

## 7\_ حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : تنحصر الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 01 أفريل 2021 إلى غاية 28 ماي 2021 ؛
- الحدود المكانية: شركة العمورية لصناعة الآجر \_ جامعة \_ .

## 8\_ صعوبات الدراسة : يمكن حصر الصعوبات في إعداد هذه المذكرة كما يلي :

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من الشركة محل الدراسة ؛
- تعامل كثير من العاملين مع الاستبيان بطريقة غير علمية ؛
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة .

## 9\_ المنهج المتبع :

من أجل التعرف على كل من التدريب وكفاءة الموارد البشرية , استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية ، أما بالنسبة لدراسة الحالة استخدمنا فيها المنهج التحليلي ، حيث طورت الدراسة استبانة لتحقيق أغراض هذا البحث من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج .

## 10\_ هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين: الفصل الأول الجانب النظري و الفصل الثاني الجانب التطبيقي .

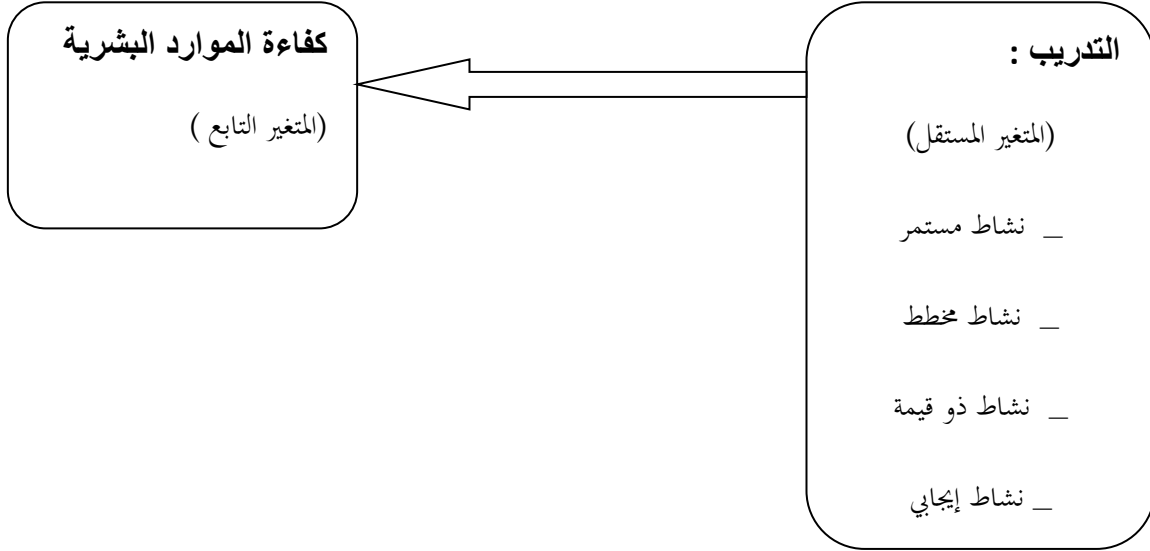
**الفصل الأول :** تم تقسيم الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية ، والمبحث الثاني للدراسات السابقة والتعليق عليها ومجالات الاستفادة منها ؛

**الفصل الثاني :** تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة ، حيث تم عرض في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة ، كما تطرقنا في المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## 11\_ نموذج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين التدريب الذي يمثل المتغير المستقل ، والمتغير التابع المتمثل في كفاءة الموارد البشرية .

الشكل رقم (01.01): نموذج الدراسة بين المتغير المستقل ( التدريب ) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).



المصدر : من إعداد الطلبة .

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التدريب

وكفاءة الموارد البشرية

## تمهيد :

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية نظرا لأهميته البالغة التي تنعكس على كفاءات الموارد البشرية ومهاراتها ، لذلك وجب على المؤسسات الاستجابة للتغيرات التي يعرفها محيط وبيئة العمل والتكيف معها بالاهتمام والتركيز على تدريب الموارد البشرية لما يعود بالنفع على كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم .

ضمن هذا السياق سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الذي يتضمن مبحثين , حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية ، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت التدريب وكفاءة الموارد البشرية .

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية ؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول التدريب وكفاءة الموارد البشرية .

في الوقت الراهن حتم على المسيرين أن يولوا وظيفة التدريب أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

### المطلب الأول : عموميات حول التدريب .

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التدريب ، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لهذا المفهوم ، فقد اختلفت معانيه وتعددت على مر التاريخ .

### الفرع الأول : مفهوم التدريب .

من أبرز التعاريف التي تطرقت لموضوع التدريب نذكر مايلي :

- **التعريف الأول :** التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل<sup>1</sup> .
- **التعريف الثاني :** التدريب عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة<sup>2</sup> .
- **التعريف الثالث :** تعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها ، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ( القاهرة ) ، الطبعة العربية الثانية ، 2006 ، ص 118 .

<sup>2</sup>يوسف جسيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1436 هـ ، 2015 ، ص 79 .

<sup>3</sup>عائدة عبد العزيز على نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ( دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية ) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008 ، ص 11

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتزويد المورد البشري بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير قدراته ، وتغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي .

### الفرع الثاني : أهمية وأهداف التدريب .

#### أولا : أهمية التدريب .

- \_\_ التدريب يساعد المديرين في التخطيط لمستقبل الموظفين وتطوير قدراتهم ؛
- \_\_ التدريب يرفع من قدرات وحماسة المدرب العملي ويسهم في تطوير المواهب ؛
- \_\_ التدريب مسؤولية مشتركة متنامية بين المديرين والموظفين لتطوير المهارات الجديدة التي تفرضها العولمة والمنافسة .
- و للتدريب أهمية بالغة سواء للفرد أو للمنظمة :

#### 1 \_ أهمية التدريب بالنسبة للفرد :

- \_\_ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها ؛
- \_\_ يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة لتطويرهم ؛
- \_\_ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل ؛
- \_\_ التغلب على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة<sup>1</sup> .

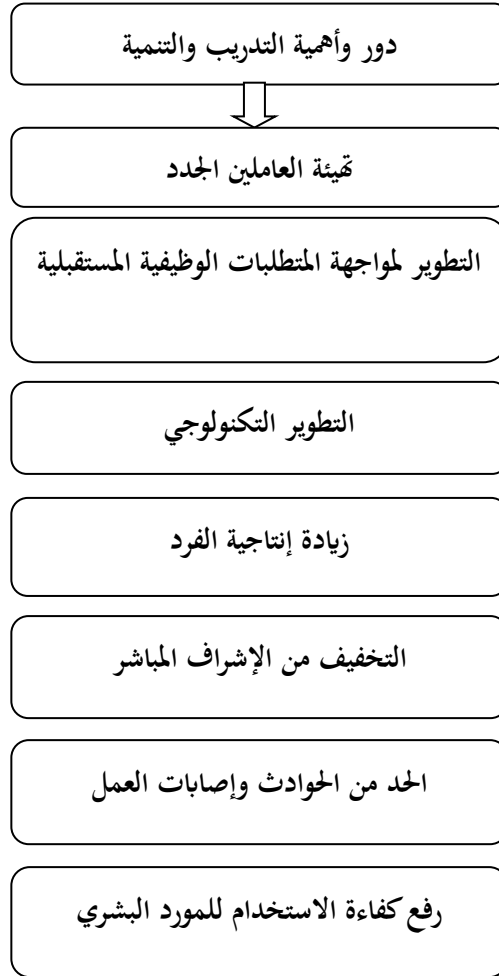
#### 2 \_ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

- \_\_ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها ؛
- \_\_ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ؛
- \_\_ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص ، ص ، 146 ، 148 .

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2018 ، ص ، ص 168 ، 170 .

يمكن توضيح أهمية التدريب في الشكل التالي : الشكل رقم ( 02.01 ): أهمية التدريب



المصدر : مصطفى مصطفى وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2018 ، ص ، 170

### ثانيا : أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تحقيق أهداف كثيرة نذكر منها :

\_\_ زيادة المعارف والمهارات ؛

\_\_ زيادة الحافز على تحقيق النجاح<sup>1</sup> ؛

<sup>1</sup>عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة ، مركز بحوث الشرطة ، الإمارات ، الشارقة ، الطبعة الأولى ، 1431 هـ ، 2010 م ، ص 37 .

\_\_ تحسين فرصة التنمية ؛

\_\_ رفع القدرة على الإنجاز ، والشعور بالثقة بالأداء ، والفخر به ؛

\_\_ زيادة الإنتاجية كفيًا وكما ؛

\_\_ تحسين القدرة على التعامل مع الآخرين ، والعمل ضمن فريق العمل ؛

\_\_ تقبل التغيير ، والمواكبة معه ( التغيير في طرق العمل ، في التكنولوجيا المستخدمة ، والمهام ) ؛

\_\_ بناء القدرات الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي .

ونجاح عملية التدريب تتوقف على مجموعة من الأهداف البالغة نذكر منها :

\_\_ يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى الارتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجهم وتعظيم

الأرباح ، ولا شك أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة مما انعكس بشكل واضح على زيادة

الحاجة إلى التدريب لتوفر المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف ؛

\_\_ يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة

إلى الإشراف ؛

\_\_ يساعد التدريب على خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء ؛

\_\_ يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل

عليها ، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات ؛

\_\_ يساهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها ، وزيادة حساسيته

للعلاقات الإنسانية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، مرجع سابق الذكر ، ص 37 .

الفرع الثالث : مبادئ وأنواع التدريب .

أولا : مبادئ التدريب .

التدريب يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له ، وأبرز هذه المبادئ ما يلي :

**1\_ التدريب نشاط مستمر :** بمعنى أنه أمرا ضروريا لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ، فإنه يحتاج إلى مهارات إضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب ؛

**2\_ التدريب نشاط مخطط ( نظام متكامل ) :** إن التدريب ليس نشاطا عشوائيا بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته ؛

**3\_ التدريب نشاط ذو قيمة ( متجدد ) :** يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات ، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضا السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير ، لذلك فالتدريب دائم التغيير ومتجدد ؛

**4\_ التدريب نشاط واقعي متطور :** واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلا مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه ؛

**5\_ التدريب نشاط إيجابي :** يعتبر التدريب نشاط إيجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لا بد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الإفادة للمتدرب ، ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد أمين عبد اللطيف عيشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، يناير 2017 ، ص ، ص ، 329 ، 330 .

6\_ التدريب نشاط إداري وفني : يعتبر التدريب نشاطا إداريا فيه مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح

الأهداف ، وواقعية السياسات وتوازن الخطط والبرامج والرقابة ، والتوجيه .

بالإضافة إلى أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات و تخصصات محددة وتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب

في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية ، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة .

إلى جانب هذه المبادئ توجد مبادئ أخرى نذكر منها :

\_ الاختيار الدقيق للمتدربين ؛

\_ ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب ؛

\_ متابعة المتدرب بعد التدريب ؛

\_ احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية ؛

\_ تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل<sup>1</sup>؛

---

<sup>1</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1434 هـ ، 2013 م ، ص ، ص ، 52 ، 53 .

ثانيا : أنواع التدريب

غالبا ما ينقسم نشاط التدريب إلى نوعين أساسيين هما التدريب الإعدادي أو التدريب قبل الخدمة لتأهيل المتدربين لعمل أول وظيفية معينة ، والنوع الثاني هو التدريب على رأس العمل أو أثناء الخدمة وذلك لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وينقسم بالتالي إلى تدريب عام وتدريب خاص وتدريب تحويلي ومن حيث التطبيق ينقسم إلى التدريب النظري والتدريب العملي .

أولا : أنواع التدريب من حيث فترة تنفيذه ينقسم إلى :

1\_ التدريب أثناء الخدمة :

يقصد به تدريب العاملين في القطاعات الخدمية والإنتاجية بغرض تنمية الكفاءات الذهنية والعملية ، ويقوم على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية ، وذلك بتلقي الموظف التعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية والتوجيه وبين له الصواب والخطأ والحقوق والواجبات ، والأسلوب الأمثل لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي ، وتؤكد بعض الأدبيات على أن التدريب أثناء الخدمة هو التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم ، ويشير Cant إلى أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدرا من التعلم ، وتصميم برامج التدريب على أساس معرفي يبقى للمتدرب ، ويهدف التدريب أثناء الخدمة إلى صقل هذه المعارف أو تنميتها من أجل أداء وظيفي أفضل ومن أمثلته التدريب على كل ما هو جديد بالنسبة للعاملين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>حامدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، السعودية ، حائل ، الطبعة الأولى ، 1427 هـ ، 2006 ، ص ، ص ، 19 ، 29 ،

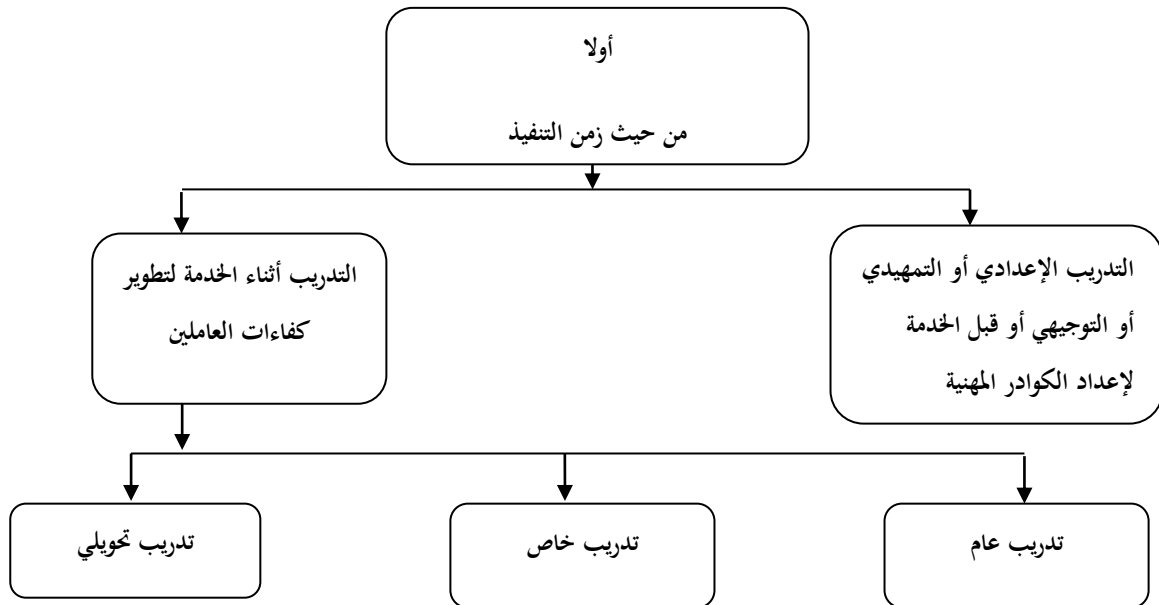
2\_ برامج تنمية الإدارة العليا :

تعمل على تحقيق الأهداف المأمولة في مناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية ، والتأكيد على الجودة الشاملة ، وعقد حلقات تطبيقية لكبار الموظفين بهدف تزويدهم بالتطبيقات الجديدة ، وتمكينهم من تنمية خبراتهم ، وإقامة حلقات تطبيقية متخصصة لأعضاء هيئة التدريب بهدف متابعة الجديد في تخصصاتهم.

3\_ التدريب الإعدادي : (قبل الخدمة) .

ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين ، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توافرها في الموظف من قدرات ومهارات سلوكية ويطلق على هذا النوع من التدريب بالتدريب التمهيدي ، وتهدف البرامج الإعدادية إلى إعداد العاملين قبل دخولهم الخدمة المدنية لشغل وظائف ذات طبيعة إدارية ، كما يهدف التدريب الإعدادي إلى توفير الكفاءات الوطنية في مجال الإدارة والفروع المتصلة بها بهدف تأهيلهم لشغل الوظائف<sup>1</sup> .

الشكل رقم (03.01) : أنواع التدريب من حيث زمن التنفيذ



المصدر : حامدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، السعودية ، حائل ، الطبعة الأولى ، 1427 هـ ، 2006 ، ص ، ص ، 19 ، 29 .

<sup>1</sup> حامدي شاكر محمود ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 19 ، 29 .

ثانيا : أنواع التدريب من الناحية التطبيقية

### 1\_ التدريب النظري :

يشمل المحاضرات النظرية والمناقشات والندوات لإيصال المعلومات إلى المتدرب وتزويده بالمعلومات والمهارات الأساسية والفرق بين محاضرات التعليم ومحاضرات التدريب حيث تشير المحاضرات وحلقات النقاش والندوات التي تأخذ طابعا تدريبيًا بهدف تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية كجانب من جوانب العمل المهني ، والمدرّب في التدريب النظري يعد نموذجًا يقتدى به من قبل المتدرب وبالتالي يعد مؤشرا لفاعليته .

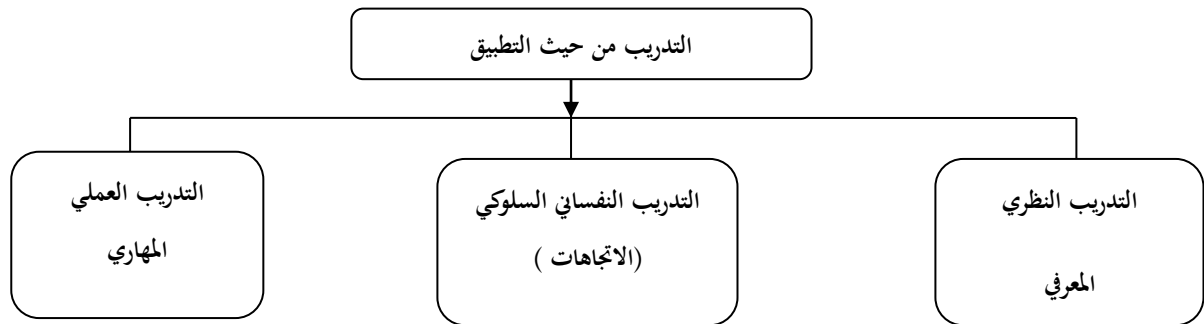
### 2\_ التدريب العملي :

عبارة عن عرض عملي تطبيقي إما أن يكون ذاتيا فرديا عن طريق تدريب يعتمد كفاءات المتدرب ، أو تدريب جماعي من خلال عمل متكامل ، والتدريب العملي و تطبيق للمعارف والمهارات العملية ، وبشكل مباشر وفق خطوات معدة من قبل مصممي برنامج ، أو عن طريق المشاهدة والمحاكاة ، ويتم التدريب العملي غالبا في مراكز التدريب والورش والمعامل وهو تمثيل حقيقي للواقع العملي .

### 3\_ التدريب النفسي والسلوكي :

يهدف إلى تعديل وتطوير سلوك المتدرب وتحريره من الاتجاهات الراكدة ، إلى الاحتساب والإتقان والانتماء للعمل والمهنة ومسايرة الاتجاهات العامة للمجتمع<sup>1</sup> .

الشكل رقم ( 04.01 ) :أنواع التدريب من الناحية التطبيقية .



المصدر: حامدي شاكّر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، السعودية ، الطبعة الأولى ، 1427هـ ، 2006 ، ص ، ص ، 19 ، 29.

<sup>1</sup>حامدي شاكّر محمود ، مرجع سابق الذكر، ص ، ص ، 19 ، 29 .

ثالثاً : أنواع التدريب من حيث الأهداف :

### 1\_ تدريب عام :

يصمم وينفذ من قبل جهة مختصة عندما يتطلب ترقى الموظف أو تأهيله لعمل جديد والاختصاص المتعدد ، كما هو الحال عند قبول المؤسسات أو الشركات للطلاب للعمل خلال العطلة الصيفية .

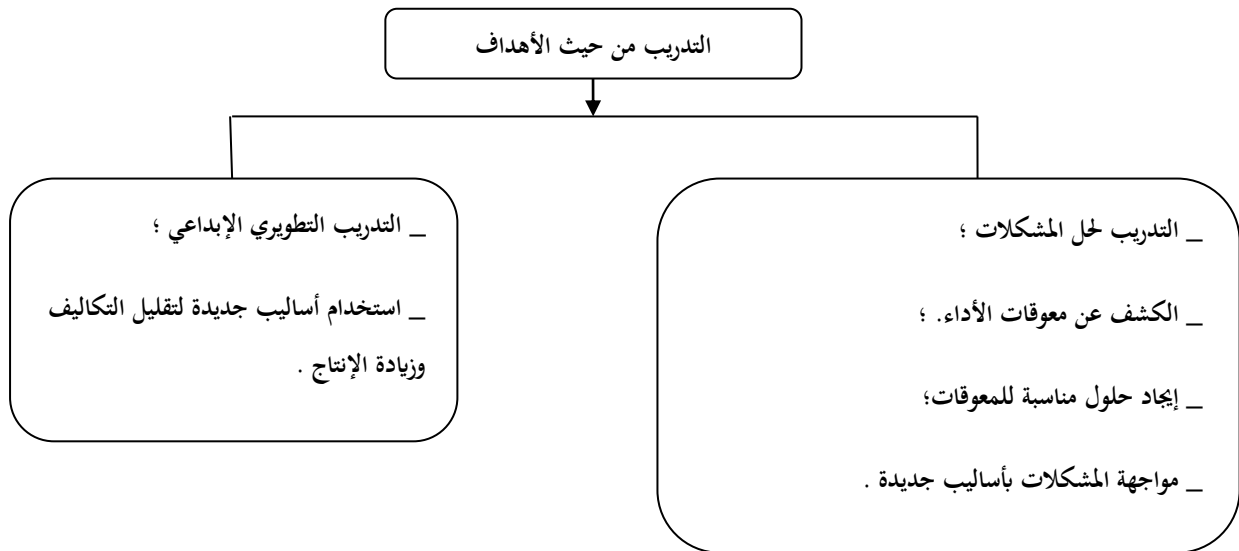
### 2\_ تدريب خاص :

يتعلق بمهارة معينة لتحسين الأداء أو التدريب الإداري الموجه على استخدام جهاز جديد إذ لا يمكن لأحد أن يتعلم كل ما يحتاج إليه في مجاله المهني في بداية ممارسته لهذه المهنة ، وتعمل هذه البرامج على تحقيق الاحتياجات التدريبية لبعض الجهات الحكومية ، وتتصف هذه البرامج بالخصوصية .

### 3\_ التدريب التحويلي :

للفاء بمتطلبات انتقال الموظف إلى عمل آخر كالانتقال من الشؤون المالية إلى شؤون المكتبات<sup>1</sup> .

الشكل رقم (05.01) :أنواع التدريب من حيث الأهداف



المصدر:حامدي شاکر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، السعودية ، الطبعة الأولى ، 1427هـ ، 2006 ، ص ، ص ، 19 ، 29 .

<sup>1</sup>حامدي شاکر محمود ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 19 ، 29 .

رابعاً : أنواع التدريب من حيث المستوى

### 1\_ برامج التدريب المركزية :

هي برامج مخطط لها من طرف الجهات الحكومية .

### 2\_ برامج التدريب المركزية المحلية :

وهي البرامج المخطط لها بالوزارات وتنفذ بالمناطق لعدد من المستفيدين .

### 3\_ برامج تدريب محلية :

أي مخطط لها محلياً بالمناطق من خلال الأقسام المختصة .

### 4\_ برامج تدريب لامركزية :

برامج تدريب محلية تنفذ بالمدارس والمؤسسات لتحقيق الانتماء المهني للعاملين .

#### ● التدريب عن بعد :

هو نوع من التعليم يعكس التباعد الملحوظ بين المدرب والمتدربين وهو أوسع في معناه من التعليم بالمراسلة ، وهو يستخدم المطبوعات بجانب وسائل الاتصال الحديثة ، وهو أحد أساليب أو تطبيقات التعليم المستمر التي تتضمن مسميات متعددة منها التعليم بالمراسلة ، والتعليم مدى الحياة ، والتعليم الممتد من أجل الارتقاء المعرفي عبر التعليم غير النظامي .

تعرف الجمعية الأمريكية لتعليم عن بعد بأنه توصيل للمواد التعليمية أو التدريسية عبر وسيط تعليمي إلكتروني يشمل الأقمار الصناعية وأشرطة الفيديو والأشرطة الصوتية والحاسبات وتكنولوجيا الوسائط المتعددة و غيرها من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات ، وتلخص بأن التدريب عن بعد يكسر حواجز الزمان والمكان ، يتحقق فيه نظام توجيه وإرشاد المتدربين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>حامدي شاكر محمود ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 19 ، 29 .

الفرع الرابع : المسؤول عن التدريب .

يعتبر نشاط التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ، أي إدارة الموارد البشرية ، والمديرين التنفيذيين في موقع أعمالهم ، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب .

ويوضح الشكل التالي مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين :

الجدول رقم (01.01) :مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>__ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين .</li> <li>__ تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهـم .</li> <li>__ تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة .</li> <li>__ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .</li> <li>__ المشاركة في جهود التدريب والتطوير .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>__ تصميم نظام متكامل للتدريب .</li> <li>__ التنسيق بين جهود التدريب بالشركة .</li> <li>__ الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلية منها</li> <li>__ التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي .</li> <li>__ نصـح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب .</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ، ص ، 321 ، 322 .

ويجب أن لا ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه ، وأن عليه أن يتبصر بذاته ، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر ، أو مدير التدريب والموارد البشرية ، وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر ، وما هو دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2004، ص، ص، 321، 322.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لمن يقومون بالتدريب وهم المدراء التنفيذيين في المؤسسة والمستشارين من داخل الشركة ومدربين من الخارج .

### 1\_ المدراء التنفيذيين :

يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المؤسسة يمثلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المؤسسة ويشغلون وظائف إدارية فيها ، ومع أن هؤلاء يفتقرون إلى الخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمؤسسة تتمثل في الجوانب الفنية في برنامج التدريب من خلال عرض خبراتهم في المؤسسة وسياساتها وبرامجها ومنتجاتها وظروفها إضافة إلى أنهم يوفرن جزءا من تكاليف التدريب .

### 2\_ المستشارين من داخل الشركة :

حيث تقوم بعض الشركات بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها ، حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية ، أي لا سلطات لهم على المتدربين أو يمكن أن يكون هؤلاء المدريون المستشارون من الأقسام الأخرى في الشركة من إدارة الأفراد ، من إدارة الإنتاج ، أو الإدارة العليا .  
أو من أقسام الأعمال المكتبية من إدارة التسويق أو من الأقسام الفنية ... الخ .

وقد تحقق الشركة من تعيين مدربين لإدارة البرامج التدريبية بعض المزايا التي منها إعداد برامج ناجحة ، إعداد مواد تعليمية وفنية ، تقييم الكفاءات واكتشاف نقاط القوة والضعف فيها وتحديد الحاجة للتدريب ومجالاته ، ولكن رغم هذه المزايا إلا أنه هؤلاء المدربين بعض العيوب والتي تتمثل في أنهم لا يملكون السلطة الكافية لممارستها على المتدربين .

### \_ المدربون المتخصصون من الخارج :

في الكثير من الدول مراكز تدريبية متخصصة في تدريب الموظفين للمؤسسات والشركات العاملة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول ، فبعض هذه المراكز قد يكون متخصصا في التدريب العام للموظفين والبعض الآخر قد يكون متخصصا في برامج تدريبية محددة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، تموي ، تكنولوجيا ، عملي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية الأولى ، 1435 هـ ، 2014 م ، ص ، ص ، 246 ، 247 .

الفرع الخامس : خطوات إعداد برنامج تدريبي .

تمر العملية التدريبية بأربع مراحل مترابطة :

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية .

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية ، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب ، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة ، وتساعد على تحقيق غاياتها ، والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية ، فمحتوى البرامج التدريبية ، والأساليب المستخدمة في التدريب ، ونوعية المتدربين ، ومستواهم الوظيفي ، والوقت والجهد الذي سيبدل ، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية .

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم وفقاً لمتطلبات العمل ، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ، ويسهم بتطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بكل عام ، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات هي : **تحليل المنظمة** أي دراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ويتم من خلاله فحص أهداف المنظمة وعملياتها ومواردها وسياساتها وبيئتها للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب ، و**تحليل المهام** يعني محاولة المنظمة الإجابة عن السؤال التالي : ما نوع التدريب المطلوب ؟ أو الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة<sup>1</sup> ؟

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1422هـ ، 2001م ، ص ، ص ، 688 ، 695 .

فالمقصود بتحليل المهام دراسة دقيقة للوظائف نفسها ، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد ، تحليل الفرد أي بعد الانتهاء من تحليل المنظمة والمهام يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم ، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها ، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلاءم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية .

### المرحلة الثانية : تحديد أهداف التدريب .

في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية ونوعية محددة ، لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب ، وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي أن يكون للمتدرب اكتسابه ، أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادرا على أدائه ولم يكن قادرا على أدائه من قبل وبعد انتهائه من التدريب ويتعين أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس ، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف ، وتشمل أهداف البرامج التدريبية ثلاثة جوانب رئيسية هي المعارف ، والمهارات والاتجاهات ، بحيث تهدف المعارف إلى تزويد المتدرب بالمعلومات والمفاهيم والنظريات ، أما المهارات فتتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة لأداء الأعمال بينما تعني الاتجاهات بالتأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية .

### المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية .

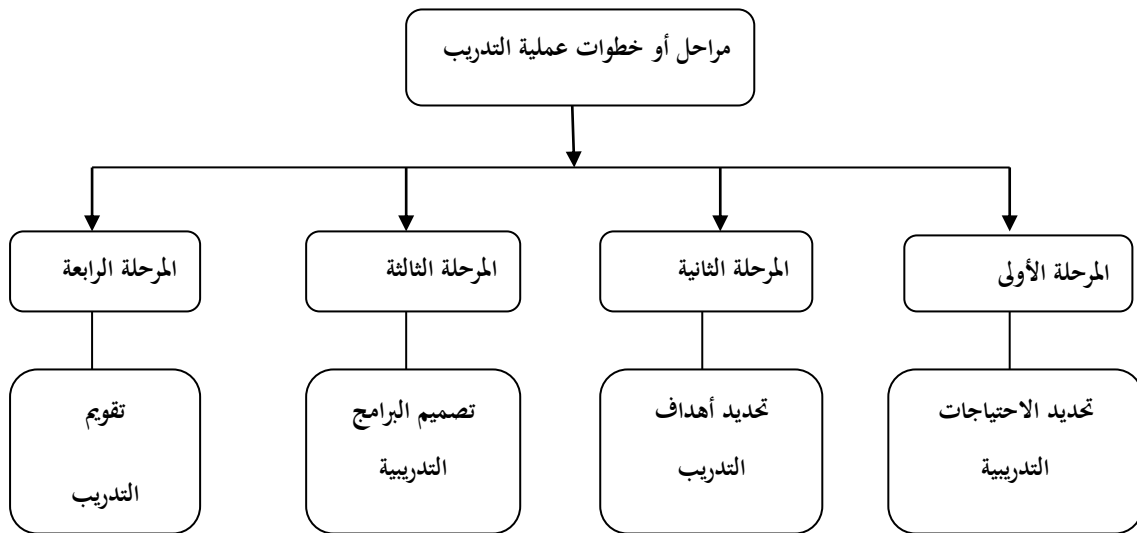
بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتحدي الأهداف التدريبية ، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب ، ويعني تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب ، واختيار الأساليب التدريبية والمدربين ومدة البرنامج ومكانه وتكاليفه<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>مازن فارس رشيد ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 688 ، 695 .

المرحلة الرابعة : تقويم التدريب .

لأن التدريب يتطلب الكثير من المال والوقت والجهد ، فمن الضروري الحرص على تقويمه بأسلوب علمي لتحديد مدى فاعليته في تحقيق غاياته ، وبالرغم من التسليم بأهمية تقويم البرامج التدريبية ، فكثيرا ما يتم تنفيذ التدريب دون أي تفكير في تقويمه ، فتقويم البرامج التدريبية ، بصفة عامة ، لا يحظى بالاهتمام الكافي ، خصوصا في القطاع العام<sup>1</sup> .

الشكل رقم (06.01) : مراحل أو خطوات عملية التدريب



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة .

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 688 ، 695 .

المطلب الثاني: ماهية كفاءة الموارد البشرية .

تحاط الكفاءات البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لما تحتويه من قيمة مضافة تميز المنظمة الواحدة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، لذلك أصبح لزاما على الرؤساء المباشرين تلمين القيمة الحقيقية للموارد البشرية واستخدامها بالشكل الأمثل ، وعليه يكتسي هذا المطلب أهمية بالغة سنتعرف من خلاله على مفاهيم الكفاءة.

الفرع الأول : مفاهيم الكفاءة .

**التعريف الأول:** أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وتعني مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة ، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والمميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة .

**التعريف الثاني:** يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أي النظير وتعني القدرة على القيام بالشيء وحسن تصرفه ، ولفظ الكفاءة Competence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه<sup>1</sup> .

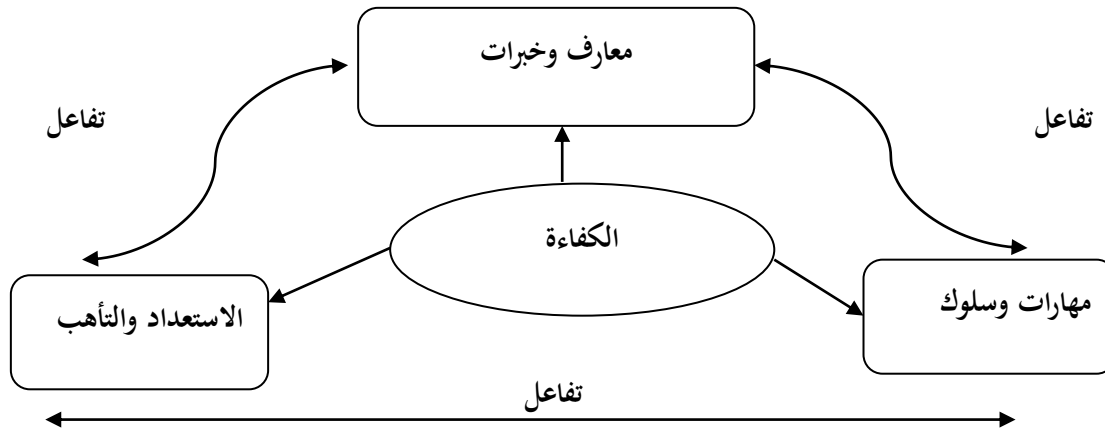
من خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للكفاءة : مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ( دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة) ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014 ، ص ، 04 .

AIAN MEIGNANT; **Manager la formation, dans l'entreprise** , Ed d'organisation , paris , 1992, p 403<sup>2</sup>

ومنه نستطيع القول أن الكفاءة هي توليفة بين المعرفة والمهارة كما هو مبين في الشكل أدناه الذي يبسط المفهوم:

الشكل رقم (07.01): توليفة الكفاءة



المصدر: عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ( دراسة حالة مؤسسة الرياض سظيف وحدة مطاحن الواحات بقرت ورقلة ) ، مذكره ماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014\2015 ، ص 04.

### الفرع الثاني : أنواع الكفاءة .

يمكن تقسيم كفاءات المنظمة من خلال عدة زوايا ، سواء تعلق ذلك بالجانب التنظيمي أو الفردي والجماعي ، غير أنه يبقى هنالك هامش قد تتداخل وتتكامل فيه هذه الأنواع .

#### أولا : الكفاءات الفردية :

تعرف على أنها مجموعة منظمة ووظيفية ( معارف ، قدرات ، مهارات ) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال .

كما تعرف على أنها مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد ، تسمح بإنجاز بشكل منسجم ومتوافق مهمة أو مجموعة من المهام<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>خدرى توفيق ، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات ( دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة ، باتنة ) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2019 ، ص ، 13 .

وقد أشار Zarifiain إلى أن الكفاءة الفردية هي الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات مهنية معينة والتي يواجهها في تأدية عمله<sup>1</sup> .

### ثانيا : الكفاءة الجماعية .

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها أن تحقق سبقا للمؤسسة عن غيرها من المنافسين ولا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة ، ظف إلى ذلك أن غالبية المؤسسات في الوقت الحالي والمتميز باشتداد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التنظيم التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية .

تعرف الكفاءة الجماعية بأنها ذلك المجموع أو الكل المكون من مجموعة الدرايات والقدرات والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة ، والتي تنشأ في إطار تفاعلاتهم .

### ثالثا : الكفاءة التنظيمية .

يسمى هذا النوع من الكفاءات أيضا بكفاءات المؤسسة ، حيث يؤخذ به على مستوى المؤسسة ككل ، وتتمثل في ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته ، مقارنة بما تعيشه من أوضاع ، ومن جهة أخرى يعرف Cadin الكفاءات التنظيمية بأنها تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة ، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية ، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Philippe Zarifian , **le model de la Competence** , editionliasons , paris , 2001,p 77

<sup>2</sup>د.كشاش أنيس، دبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جامعة سطيف 1 ، ديسمبر 2017 ، ص ، ص ، 306 ، 309 .

الفرع الثالث : أبعاد الكفاءة .

أولا : المعارف .

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية<sup>1</sup>.

وتتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة ، وتجمع ثلاث أبعاد ثانوية وهي المعارف العامة ، المعارف الخاصة بالمحيط المهني ، المعارف الإجرائية.

ثانيا : المهارات .

تجمع هذه الكلمة بين مفهومين رئيسيين هما : (المعرفة) الممثلة عن طريق اكتساب نوع معرفي والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ ، خدمة لهدف محدد .

إذن تتلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل: كمعرفة تطبيق تقنيات نشيط الاجتماعات ، معرفة استعمال (فولت متر) مثلا .

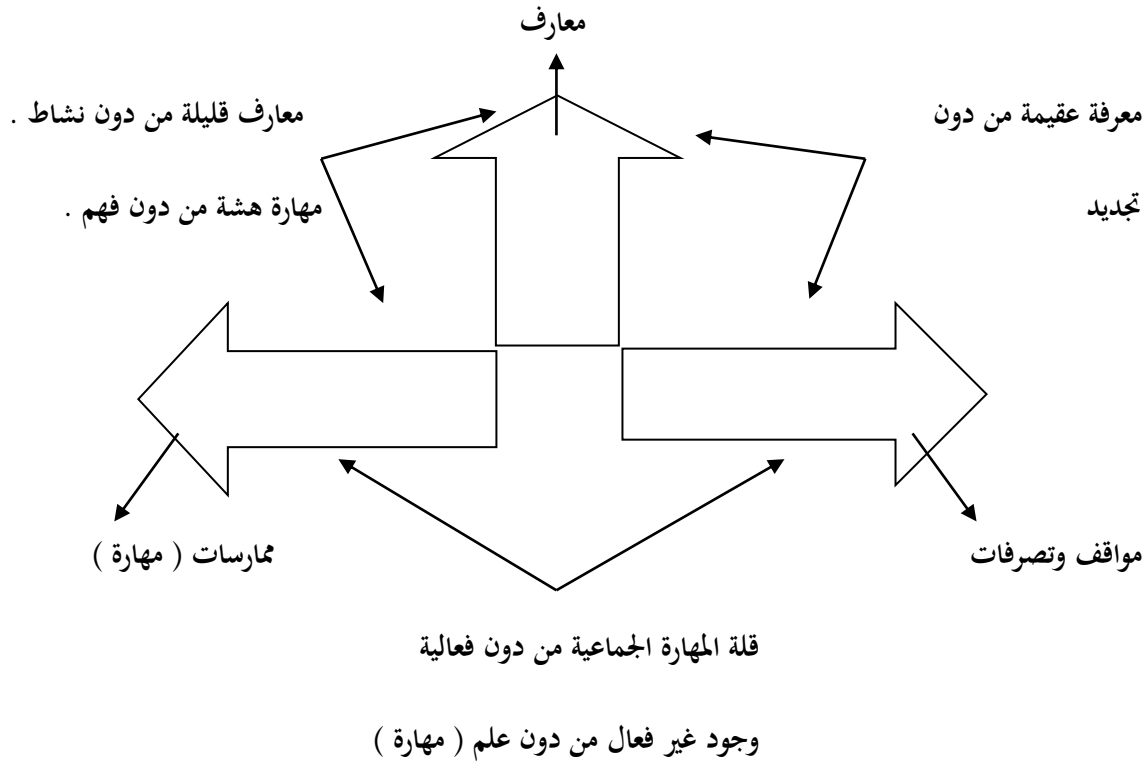
ثالثا : حسن التصرف .

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف ، التحفيز والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى كالمعارف والمهارات من أجل التصرف بكفاءة، إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسعة ، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه ، يعني وصف المميزات التابعة للفرد، وفيما يلي بعض الأمثلة حول حسن التصرف : الصرامة ، الفعالية ، السرية ، التحكم في النفس.

<sup>1</sup>هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ( دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة ، نفضال تلمسان ) ، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 / 2011 ، ص ، ص ، 70 ، . 71

الشكل رقم (08.01): ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر : هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ( دراسة حالي مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشرة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة ، نفضال تلمسان ) ، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 ، 2011 ، ص ، ص ، 70 ، 71 .

#### الفرع الرابع : خصائص الكفاءة.

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة ، كل حسب تخصصه ، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط التالية :

\_\_ الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد أو تنفيذ نشاط معين: فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .

\_\_ الكفاءة قابلة للتحويل : ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية أخرى وينبغي أن تساعد على تنمية قدرات الفردية والجماعية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>د. كشاط أنيس ، د. برياش توفيق ، مرجع سابق الذكر، ص ، ص ، 303 ، 304 .

\_\_ الكفاءة قابلة للتحويل : ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية أخرى وينبغي أن تساعد على تنمية قدرات الفردية والجماعية .

\_\_ الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة .

\_\_ الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين ، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية<sup>1</sup> .

و يمكن تمييز الكفاءة بخمسة خصائص أساسية وهي :

1\_ تجنيد أو توظيف جملة من الموارد :توظف الكفاءة جملة من الموارد المتنوعة سواء ما تعلق منها بالمعارف العلمية أو معارف التجربة الشخصية والمعارف العلمية المختلفة والتصورات والآليات والقدرات وهذه الموارد يتم توظيفها حسب مواقف ووضعية ومتطلبات التوظيف إزاء الإشكال المطروح مهما كان مستواه .

2\_ الغائية النهائية : إذ أن تسخير الموارد لا يتم عرضاً ، بل يؤدي وظيفة اجتماعية نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنجاز عمل ما ، أو حل مشكلة في حياته المدرسية أو حياته الاجتماعية الخاصة والعامة أو جانب من الحياة المهنية .

3\_ الارتباط بجملة وضعيات ذات مجال واحد : إذ لا يمكن فهم كفاءة أو تحديدها إلا من خلال وضعيات توظف فيها هذه الكفاءة ، فالكفاءة تتحقق ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها أي ضمن وضعيات قريبة من بعضها البعض أو بعبارة أخرى تؤدي وظيفة انتقاء أو اختيار المعارف إما من مضمون واحد أو من مضامين متعددة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> د. كشاط أنيس ، د. برباش توفيق ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 303 ، 304 .

<sup>2</sup> بن سي مسعود لبني ، واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات ، دراسة ميدانية بولاية ميله، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية ، تخصص تقييم أنماط التكوين ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 / 2008 ، ص ، 67 .

4\_ **التعلق بالمادة:** بمعنى أن الكفاءة توظف في غالب الأحيان معارف ومهارات معظمها من المادة الواحدة ، وقد تتعلق بعدة مواد ، أي أن تنميتها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها .

5\_ **قابلية التقويم :** حيث يمكن قياس الكفاءة من خلال نوعية العمل المنجز من طرف المتعلم ونوعية الناتج الذي توصل إليه ، حتى إذا لم يكن ذلك بشكل دقيق بحيث يتم تحديد مقاييس مثل : هل الناتج الذي قدمها لتعلم ذو نوعية؟ هل استجاب إلى ما طلب منه ؟ إضافة إلى ذلك يمكن تقويمها من حيث نوعية العملية التي يقوم بها المتعلم ، بغض النظر عن الناتج ، وذلك بالحكم على السرعة في إنجاز العملية ، الاستقلالية ، احترام الآخرين وهي كلها كفاءات ، أي باختصار حين نقبل على تقويم الكفاءات لا ينبغي أن نكتفي بصياغة أسئلة حول المعارف فحسب بل يجب وضع المتعلم في موقف يدعو إلى علاج الوضعية بتوظيف قدراته ومهاراته ومختلف إمكانياته بما في ذلك معرفه اللفظية والسلوكية<sup>1</sup> .

الفرع الخامس : أساليب و مجالات تنمية الكفاءات .

أولا : أساليب تطوير الكفاءات .

1\_ **التكوين المرتكز على الكفاءات :** هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة ، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد ، قد يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات ، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة ، مثلا ( قدرة القرار ) ، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة ، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

2\_ **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن سي مسعود لبي ، مرجع سابق الذكر، ص 68 .

<sup>2</sup> حمداش نسيمه وأعراب غانية ، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ( دراسة حالة مؤسسة دراسة الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة )، مذكرة ماستر ، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2018 / 2019 ، ص ، ص ، 48 ، 49 .

ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات .

- 1\_ إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان ، المقابلات الفردية والجماعية ، استمارات الكفاءات .
  - 2\_ تقييم الكفاءات : يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد : مقابلة النشاط السنوية ، المرافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات .
  - 3\_ تطوير الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وذلك أنه من دون شك إن تغيرات البيئة في هذا الميدان نجد : التكوين مرتكز الكفاءات كما ذكرنا سابقا .
  - 4\_ تحفيز الكفاءات : تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة ، لما لها من انعكاسات واضحة ، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسن أدائهم<sup>1</sup> .
- الفرع السادس: الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات .

- \_ توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات ؛
- \_ وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة ؛
- \_ استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة ؛
- \_ وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> حمداش نسيمة وأعراب غانية ، مرجع سابق الذكر ، ص ، ص ، 48 ، 49 .  
<sup>2</sup> كمال منصوري ، أ. سماح صوالح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، جوان 2010 ، ص ، 64 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

سيتم في هذا المبحث تتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث قمنا بمراجعة الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ، التي تهتم بمواضيع التدريب وكفاءة الموارد البشرية وسنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي رأيناها تلم ببعض جوانب ومحاور موضوع بحثنا .

المطلب الأول : الدراسات السابقة ذات الصلة بالتدريب وكفاءة الموارد البشرية .

الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بالتدريب .

أولا : دراسة مصايد كاهنة و خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، 2018 / 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة و محاولة إعطاء أهم الخصائص التي يتميز بها التدريب ، نظرا لكونه يهدف لتنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها ، لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية و أن التدريب عملية ضرورية و حتمية لا غنى عنها وتمثل استثمار حقيقي في المورد البشري<sup>1</sup>.

ثانيا : دراسة بوزرقاظة أمال ، أثر التدريب على أداء العاملين ، 2018 / 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية مستوى وأثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة ، ومحاولة إظهار العلاقة بين التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين وسائل التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، وبين البرامج التدريبية وأداء العاملين ، وبين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصايدة كاهنة و خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ( دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2018 ، 2019 .

<sup>2</sup> بوزرقاظة أمال ، أثر التدريب على أداء العاملين ( دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2019 .

ثالثا: دراسة فضيلة بلالي و نجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

. 2018 / 2017

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور عملية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، وكذا توضيح المفاهيم المتعلقة بالتدريب وأهدافه وأهميته وأثره الكبير على أداء العاملين ، كذلك أبرزت هذه الدراسة الأنواع والمراحل الجوهرية لعملية التدريب ، في حين خلصت هذه الدراسة أن لتدريب العاملين أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لأنه يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات وسلوكيات جديدة<sup>1</sup> .

الفرع الثاني : الدراسات المتعلقة بتحسين كفاءة المورد البشري .

سنتطرق في هذا الفرع إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع كفاءة الموارد البشرية ، ونذكر منها :

أولا : دراسة عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، 2015 / 2014 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الجوهري للكفاءات في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، حيث أوضحت مفاهيم الكفاءة و أهميتها وخصائصها ودورها الكبير في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، وخلصت في الأخير إلى أن المنظمات تسعى جاهدة إلى اكتساب كفاءات متخصصة وفي مختلف الأعمال والوظائف بغية تطوير إستراتيجياتها ، وأن الكفاءات أحد أهم مقومات التميز والنجاح الوظيفي للمنظمات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ( دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، الطور الثاني ، ميدان العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة ، 2018/ 2017 .

<sup>2</sup> عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ( دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة )، مذكرة مكنة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 / 2014 .

ثانيا :دراسة خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ،  
2017 / 2016 .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأثر تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي حيث أوضحت بعض المفاهيم المتعلقة للكفاءات والأنواع والمكونات ، و ميزت هذه الدراسة أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة وصولا إلى تنمية الكفاءات باعتبار أنها من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب العمل على جذبها وبناء الأشخاص المتميزين ، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها مهما كان مصدرها ولهذا فهي مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري<sup>1</sup> .

ثالثا : دراسة رقية دهام ، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية

2016/2015 .

تناولت هذه الدراسة دور و أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ، وتطرقت هذه الدراسة إلى أنواع الكفاءات ، وكذا أهميتها وأهدافها ومجالاتها الكبرى ، وإلى العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية القدرات والخبرات الموجودة في العديّة من المؤسسات باعتبارها مصدر أساسي لتعزيز التنافسية ، وخلصت هذه الدراسة أن الكفاءات البشرية تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة إذ أن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزا هاما في عملية التوظيف واستثمار الكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ( دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ) ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، 2017 / 2016 .

<sup>2</sup> رقية دهام ، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات Somiphos أمودجا ) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ل م د دفعة 2016 ، جامعة العربي التبيسي تبسة ، 2016 / 2015 .

عرض الدراسات الأجنبية :

**أولا : دراسة بعنوان Dr Mohammad AslamKhah , Impact of Training and Feedback on employee performance , Igra university Islamabad Pakistan Thanlayoutyear 2011**

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية ، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم ، استخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :

التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يرفق الأهداف المرجوة .

**ثانيا : دراسة بعنوان PopaPostariy Andrea Elena 2008**

**compétences :guelles ( La croissance des PME par le biais des ressoures et voies ? )**

وقد عالج من خلالها الإشكالية التالية : ماهي استراتيجيات النمو المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من الموارد والكفاءات المتوافرة لدى هاته المؤسسات ؟ وقد توصل إلى النتائج التالية : أن هناك ثلاث أنواع من PME ، النوع الأول : مؤسسات مبدعة وغير موجبة سوقها .

النوع الثاني : مؤسسات لا تهتم بتنمية الموارد الداخلية لأجل النمو بل تركز على الموارد الخارجية ،

النوع الثالث : مؤسسات تركز على تنمية مواردها الداخلية مع عدم إهمال السوق .

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها .

الفرع الأول : التعليق على الدراسات السابقة .

\_\_ اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من ( مصايدة كاهنة وخابر كاهنة ، بوزرقاطة أمال ، فضيلة بلالي ونجوى علاهم ) في تطبيق الدراسة في البيئة الخارجية ؛

\_\_ اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة ؛

\_\_ أجريت الدراسات السابقة في الفترة ما بين 2008 ، 2019 ، بينما أجريت الدراسة الحالية في 2021 ؛

\_\_ جمعت الدراسة الحالية على غرار الدراسات السابقة بين مجموعة من المتغيرات وهي ( الموارد البشرية ، التدريب ، الكفاءة ، الاحتياجات التدريبية ، البرامج التدريبية ) ؛

\_\_ اتفقت الدراسة الحالية نوعا ما مع دراسة مصايدة كاهنة وخابر كاهنة في ربط موضوع التدريب بالموارد البشري .

الفرع الثاني : مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في جملة من النقاط نذكرها كما يلي :

\_\_ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري وذلك من خلال الإثراء المعرفي حول موضوع الدراسة ؛

\_\_ أكدت الدراسات السابقة على أهمية ودور التدريب في تحسين وتنمية الموارد البشرية , لذا سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الجوهري للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ؛

\_\_ اعتمدت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وهذا يعني فعالية هذه الأداة للدراسات الاستطلاعية ، من هذا المنطلق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبانة اداة لها .

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال :

\_\_ تحديد أساليب وأبعاد الدراسة ؛

\_\_ النتائج التي توصلت إليها الدراسات ؛

\_\_ تحديد المنهج الملائم للدراسة ومعرفة طريقة تحليل البيانات .

## خلاصة الفصل :

بناء على ما جاء في هذا الفصل الممزوج بين المتغيرين التدريب وكفاءة الموارد البشرية اللذان تعتمد عليهم المؤسسة بشكل كبير لتحقيق الجودة و الأفضلية لمنتوجاتها و اكتساب الميزة التنافسية .

إذ تطرقنا في موضوعنا إلى التدريب كمتغير مستقل والكفاءة كمتغير تابع , واستنتجنا من خلاله للدور الجوهرى للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية و للعلاقة التي تربطهما ، وذلك من حيث البرامج المتبعة في عملية التدريب ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، وعليه تكمن أهمية ودور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق انسياب العمل , وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم ، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم بربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة ؛
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ، وذلك بهدف تطوير برامجها إمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها ؛
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة ؛
- ترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية ؛

مما سبق ذكره نستخلص أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى لرفع كفاءة المورد البشري وتطويره وإكسابه المهارات اللازمة التي تمكنه من ممارسة العمل والإنتاج بإبداع وجودة أفضل ، ومواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

## الفصل الثاني

دراسة حالة شركة العمورية لصناعة  
الآجر \_ جامعة \_

تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب ودوره في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع التدريب وانعكاسه على تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ، حيث سنتعرف في هذا الفصل على ميدان الدراسة انطلاقاً من التعريف به ، المنهج المستخدم الذي فرضته طبيعة البحث بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وخصائصها ، وأيضاً الأدوات المستعملة في جمع المعطيات والبيانات وفي الأخير تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

يتناول هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات ؛

المبحث الثاني : دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .

**المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .**

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته , كذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، ما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة ، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة التفصيلية وذلك على النحو الموالي :

**المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة .**

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وتمثل فيما يلي :

**الفرع الأول : منهج الدراسة**

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ، وهي معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بشركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة ، تم اعتماد الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالتدريب وكفاءة الموارد البشرية ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها بالشركة محل الدراسة .

**الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة**

سنتطرق في هذا الفرع لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لإجراء الدراسة وتمثل فيما يلي :

**أولا : مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة .

**• التعريف بالشركة :****أ \_ نظرة عامة حول الشركة الأم<sup>1</sup>:**

تم إنشاء شركة العمورية لصناعة الآجر بعد توفر العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية ,

<sup>1</sup> شركة العمورية لصناعة الآجر ، التعريف بالشركة ، دائرة جامعة ، ولاية المغير ، 2021 .

التي من بينها توفر وقرب المادة الأولية في الإنتاج الماء و الطين وكما تعد منطقة واد ريغ من بين الأماكن الغنية بالماء والذي يستهلك بكميات كبيرة في المصنع .

هي شركة ذات مسؤولية محدودة مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 03 جامعة ولاية المغير وتأسست الشركة من 09 شركاء تربطهم صلة قرابة وقد بدأت نشاطها في فيفري سنة 2014 برأس مال قدره 5.000.000.00 دج ، كما أنها تشغل حوالي 65 عامل حاليا ، وهي متخصصة في صناعة الآجر بأنواعه والقرميد الصناعي ، ومسجلة لدى مصالح السجل التجاري تحت القيد:109107 , وفيما يخص منتجات الشركة فهي تنتج :

\_ أجر 10 سم ثمنه 9.99 دج خارج الرسم ؛

\_ أجر 15 سم ثمنه 13.72 دج خارج الرسم ؛

\_ أجر للسقيفة نصف جاهز 45 سم ب 49.92 دج خارج الرسم ؛

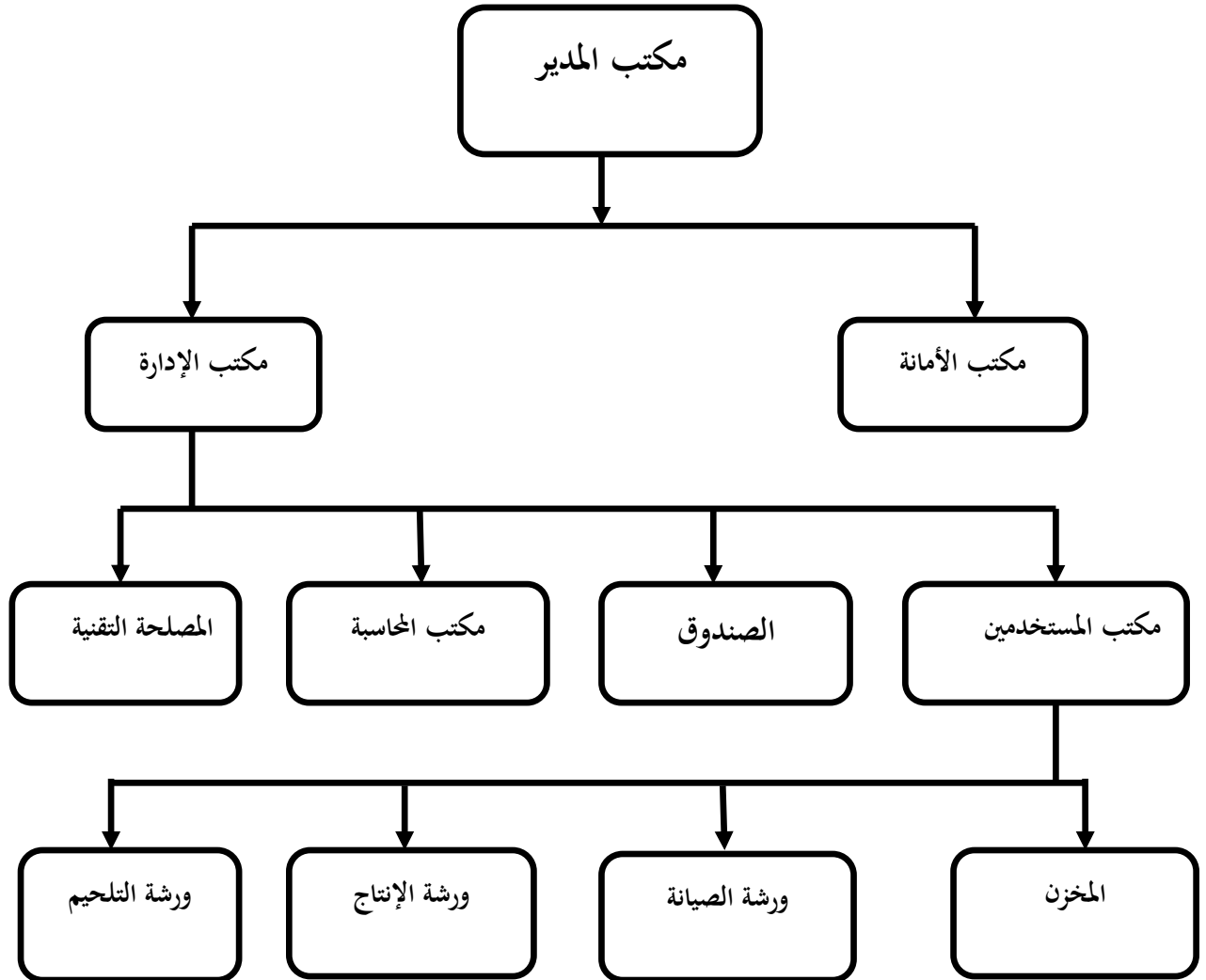
\_ أجر للسقيفة نصف جاهز 55 سم ب 54.08 دج خارج الرسم ؛

وتقدم خدمات التوصيل والإعانات ، وتقوم الشركة بالترويج وهذا لفرض مكائتها في السوق ، وقد حدد مسير الشركة مبلغ مالي خاص بالإشهار ، وذلك بطبع التقويم السنوي وبطاقات الزيارة والمذكرات<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> شركة العمورية لصناعة الآجر ، التعريف بالشركة ، دائرة جامعة ، ولاية المغير ، 2021 .

ب \_ الهيكل التنظيمي للشركة :

الشكل رقم (09.01): الهيكل التنظيمي لشركة العمورية لصناعة الآجر \_ جامعة \_



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة .

من خلال عرض الهيكل التنظيمي يتم تحديد مهام كل مصلحة وهي كالآتي:

- **مكتب المدير:** هو مكتب خاص بالمسؤول الأول للمصنع ، من مسؤولياته ومهامه يشرف على متابعة كل الأمور المتعلقة بالمصنع سواء من الداخل أو من الخارج ويسهر على السير الحسن للنظام داخل المصنع ، ومتابعة نظام الجودة والمحافظة عليها .
- **مكتب الأمانة:** هو عبارة عن مصلحة رسمية تقوم بتسيير عمل الإدارة ومهامها : الاستقبال ، الهاتف ، تحويل المكالمات ، القيام بنسخ الأوراق ، استقبال البريد الوارد والصادر ، مراقبة الشحن .
- **مكتب الإدارة العامة:** يتم فيه تنظيم وتوجيه الأفراد داخل المصالح في المؤسسة والتنسيق بين مصلحة المستخدمين ، الصندوق ، المحاسبة والمصلحة التقنية .
- **مكتب المستخدمين:** هو عبارة عن مصلحة تهتم بشؤون العمال من بداية العمل إلى نهايته وهي حلقة الوصل بين العمال وإدارة الشركة ، ويندرج تحتها ورشة الإنتاج وورشة الصيانة ، وورشة التلحيم والمخزن .
- **مصلحة المحاسبة:** هي القلب النابض للمؤسسة وهي مكلفة بالتسيير المالي أي المدخلات والمخرجات ولها دفتر يومية تسجل فيه مختلف العمليات من مبيعات ومشتريات .

أ/ مهام مصلحة المحاسبة :

- التسجيل المحاسبي ؛
- إعداد الفواتير ؛
- القيام بالعمليات المالية ؛
- القيام بالمعاملات المالية مع مختلف الأعوان الاقتصاديين .

كما أن للمصلحة أهمية تتجلى في الترجمة الرقمية لجميع الأحداث اليومية بالمؤسسة من بيع وشراء وخدمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شركة العمورية لصناعة الآجر ، التعريف بالشركة ، دائرة جامعة ، ولاية المغير ، 2021 .

## ب / علاقة المصلحة بالمؤسسة :

تسهيل عملياتها المحاسبية ، والمحاسبة العامة هي التي تخدم المؤسسة ، توضيح المركز المالي بعرضها في الميزانية ، ولها علاقة مع الإنتاج أي تسجيل كل العمليات وتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات وتكون على شكل تقرير محاسبي .

وعلى المصلحة إعداد الميزانية الافتتاحية التي يتم فيها تسجيل التثبيات في جانب الخصوم بالإضافة إلى الصندوق والبنك أما في جانب الخصوم رأس المال والافتراضات ، ثم تسجيل في دفتر اليومية .

■ **المصلحة التقنية:** المصلحة التي تتم بكل الأعمال ذات الطابع التقني والعمالي تشرف على الأشغال والإنجازات .

■ **الصندوق:** هي مصلحة خاصة بالأمور المالية بالمؤسسة .

ثالثا / عينة الدراسة .

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (40) من العمال، والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم(02.02): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة للتحويل		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	40	%0	00	%100	40	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

الفرع الثالث : تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها .

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة .

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

- المتغير المستقل: ويتمثل في دراستنا هذه في "التدريب"، الذي قسم على أساس مبادئه إلى: (نشاط مستمر، نشاط مخطط، نشاط ذو قيمة، نشاط إيجابي).
- المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة، ويتمثل في دراستنا هذه في "كفاءة الموارد البشرية".

ثانياً/ كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03.02): مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1,79 – 1	2.59 – 1.8	3.39 – 2.6	4.19 – 3.4	5 – 4.20	المجال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفرع الرابع : طريقة جمع البيانات .

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

## أولاً/ المصادر الأولية:

● الاستمارة: وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات ، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمنت الاستمارة 24 عبارة بالإضافة إلى البيانات الشخصية ، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات قسمت إلى :

✓ القسم الأول : خاص بالبيانات الشخصية من الجنس , الفئة العمرية , المؤهل العلمي , عدد سنوات العمل ، الوضعية الوظيفية ، المستوى الوظيفي )

✓ القسم الثاني : وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء :

\_ الجزء الأول : أسئلة خاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

\_ الجزء الثاني : أسئلة خاصة بالتدريب حيث تم تحديد أربعة أبعاد له ( مستمر ، مخطط ، ذو قيمة ، إيجابي )

\_ الجزء الثالث : خاص بتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

## ثانياً/ المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمنشورات الرسمية والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

## الفرع الخامس: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة ( الاستبانة ) .

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس ، تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق من بينها مايلي:

أولاً : صدق أداة الدراسة ( الاستبيان ) : يعد الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يستخرج عن طريق عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والخبراء للحكم على صلاحيته وإمكانيته للقياس ، ولقد اعتمد الطلبة على الصدق الظاهري في فحص أداة البحث مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة المعنى والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي المساحات المهمة لمجالها وقياس هذا النوع من الصدق من خلال :

- إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات
- مناقشة الاستبيان مع الأستاذ المشرف
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذوي الخبرة والاختصاص ( أنظر الملحق رقم 01 ) ، حيث بلغ عددهم سبعة ( 07 ) ، وذلك لإبداء آراءهم في مدى صلاحية وملائمة العبارات في مجال اختبارها .
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة ، واعتمدنا في ذلك على طريقة التسليم المباشر .

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات التدريب :

الجدول رقم (04.02):توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتدريب

العبارات	التدريب
من 01 إلى 03	نشاط مستمر
من 04 إلى 06	نشاط مخطط
من 07 إلى 09	نشاط ذو قيمة
من 10 إلى 12	نشاط ايجابي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات كفاءة الموارد البشرية.

الجدول رقم (05.02):توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بكفاءة الموارد البشرية

العبارات	كفاءة الموارد البشرية
من 13 إلى 24	كفاءة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع السادس: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (06.02): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل(التدريب)	0,925
المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية)	0,900
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0,658

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ الكلي يساوي  $(a= 0,658)$ ، أكبر من  $(0,6)$  وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات ، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة .

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوبوب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة ، وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.

- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية ، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات و الحسابات.

- الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.
- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة ، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07.02): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 – 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 – 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 – 0.41)	متوسطة
4	(0.8 – 0.61)	مرتفعة
5	(1 – 0.81)	مرتفعة جدا

**La source :** AKadin O.P.2011. Development of a MALTI – Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLID thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

الفرع الثاني: البرمجيات الإحصائية المستخدمة .

وتتمثل فيما يلي:

- برنامج IBM SPSS Statistique v22: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.
- برنامج EXCEL: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.

المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة .

سيتم عرض نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة؛

- عرض نتائج الدراسة؛

- اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية .

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22.

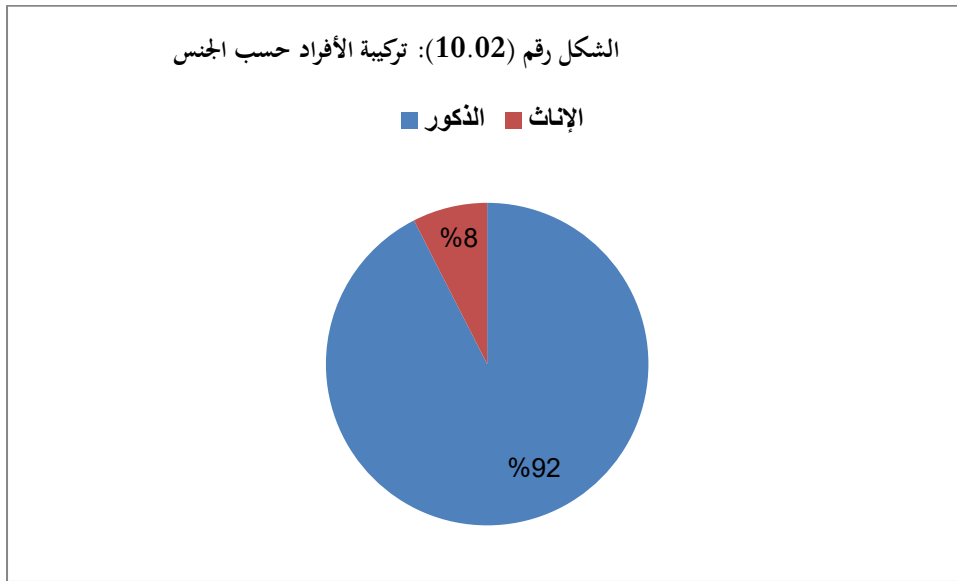
أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(08.02): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%92	37	الذكور
%8	03	الإناث
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة و بالاعتماد على مخرجات EXCEL

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد العمال الذكور %92 أعلى من عدد العمال الإناث الذي سجل %8، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الشركة.

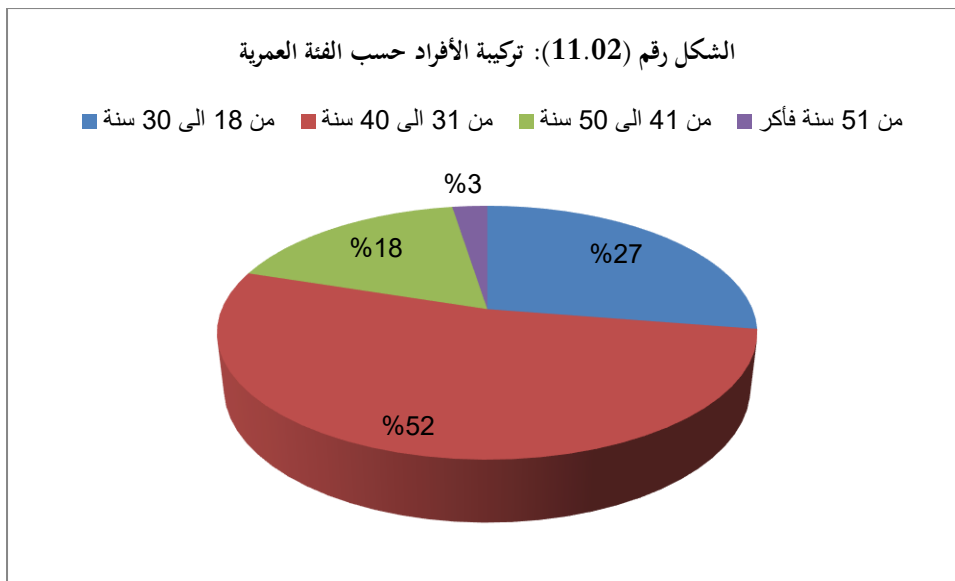
ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

حتى تكون نتائج الدراسة أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(09.02) : توزيع العينة حسب الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة
من 18 الى 30 سنة	11	%27
من 31 الى 40 سنة	21	%52
من 41 الى 50 سنة	07	% 18
من 51 سنة فأكثر	01	%3
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

- يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح (من 31 إلى 40 سنة) هي التي تمثل فئة الشباب أعلى نسبة بـ (52%) من حجم العينة وهذا راجع إلى الصحة البدنية التي تتمتع بها هذه الفئة إلى جانب قدرتها على تحمل شقاء العمل.

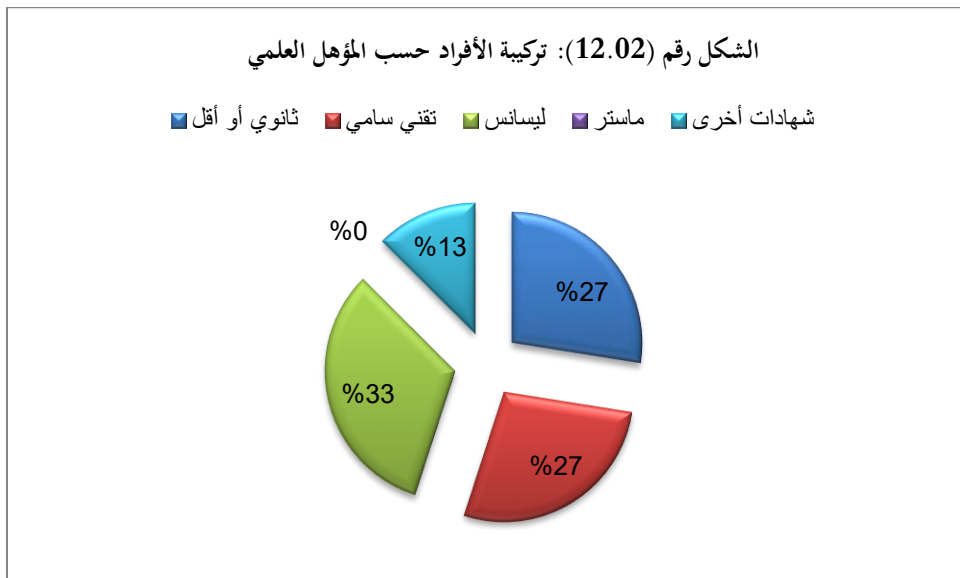
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(02.10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي أو أقل	11	27%
تقني سامي	11	27%
ليسانس	13	33%
ماستر	00	00%
شهادات أخرى	5	13%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL

من خلال النتائج نلاحظ أن أكبر عدد كان لحاملي الشهادة الجامعية (ليسانس) حيث بلغ عددهم 13 شخص بنسبة 33% أما المستوى الثانوي التقني سامي 11 شخص بنسبة 27% ويلاحظ أن أقل نسبة كانت للشهادات الأخرى بنسبة 13%، في حين لم يسجل الماستر أي نسبة، وهذا يدل على أن معظم العاملين بالشركة ذو مستوى تعليمي جيد، مما يجعلهم أكثر كفاءة و أكثر معرفة بفاعلية التدريب.

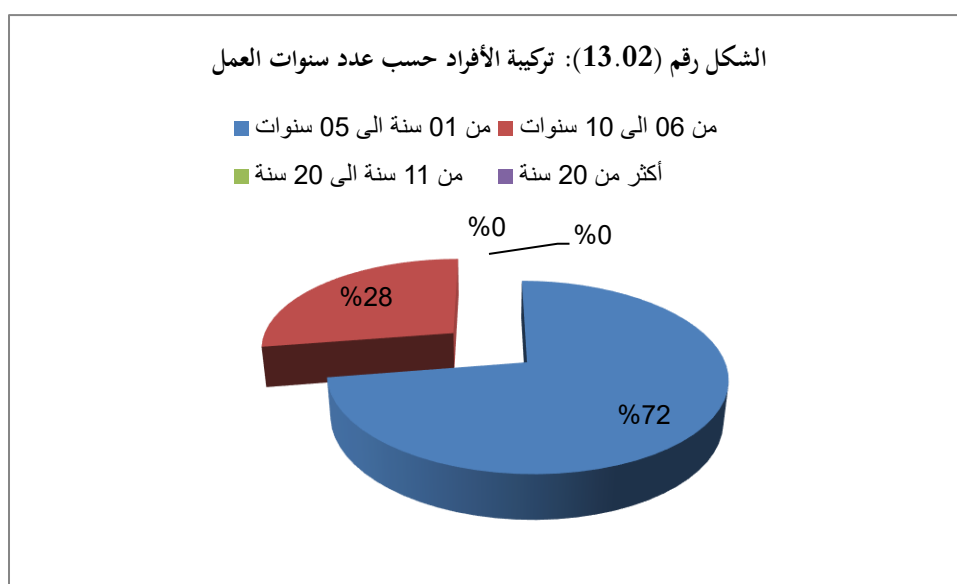
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(02.11): توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة
من 01 سنة إلى 05 سنوات	29	72%
من 06 إلى 10 سنوات	11	28%
من 11 سنة إلى 20 سنة	00	00%
أكثر من 20 سنة	00	00%
المجموع	40	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن الفئة التي تتراوح عدد السنوات لديهم من (سنة إلى 5 سنوات) هم الفئة التي غلبت على أفراد العينة الإحصائية بنسبة 72% تليهما الفئة من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة 28%، في حين لم تسجل الفئات الباقية أي نسبة ، وهذا يدل على أن شركة العمورية لصناعة الآجر تهتم باستقبال العمال الجدد وتركز على الولاء والرضا الوظيفي من الطرفين للعمال والمؤسسة.

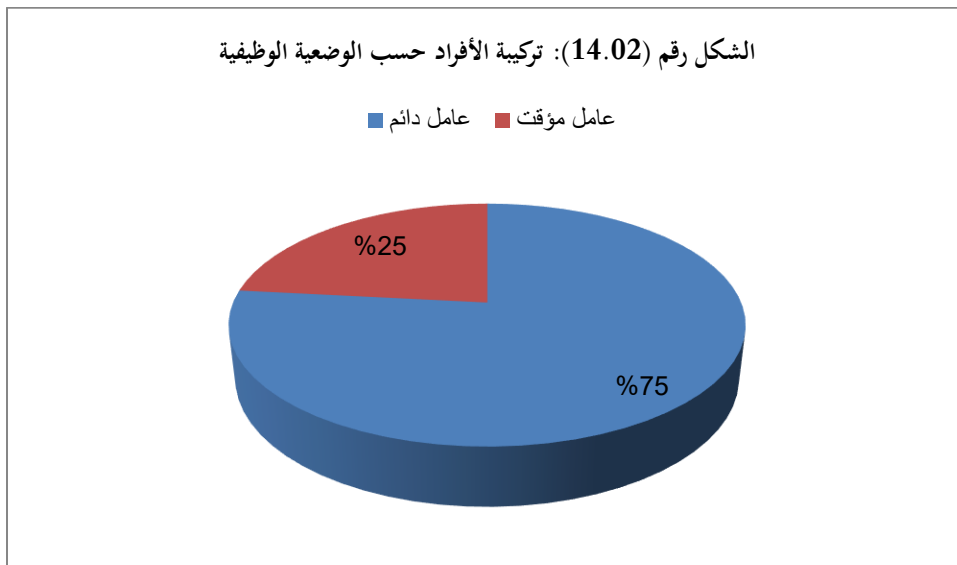
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الوظيفية:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02.12) : توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية

الوضعية الوظيفية	العدد	النسبة
عامل دائم	30	75%
عامل مؤقت	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن فئة العمال الذي عملهم دائم في الشركة هم الأكثر بنسبة 75% من بعدها تأتي الفئة التي عملها مؤقت بنسبة 25%، وهذا يدل على أن الشركة تحرص على استقرار العمل للعاملين، مما ينتج عنه كفاءة وخبرة عالية ومنه إنتاجية وأرباح مرتفعة للشركة.

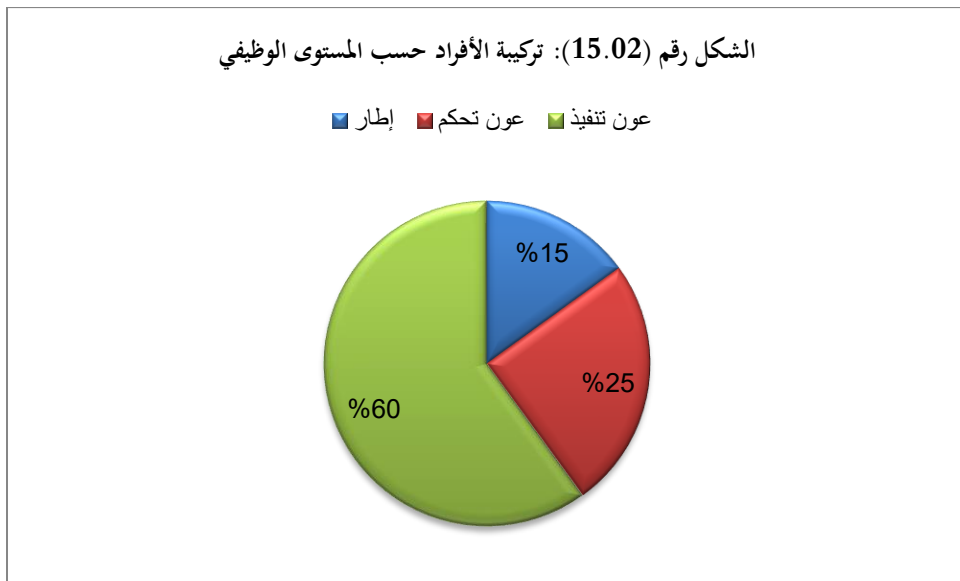
سادسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم(13.02): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
15%	06	إطار
25%	10	عون تحكم
60%	24	عون تنفيذ
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة وبالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن المنصب الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو عون تنفيذ بنسبة 60% ، ثم تليهما وظيفة عون تحكم بنسبة 25% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة إطار بنسبة 15%.

### الفرع الثاني: الاتجاه العام لآراء المستجوبين .

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1. سنتطرق لما يتعلق بعبارات التدريب في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.02) : تقييم التدريب من وجهة نظر العمال

الاتجاه	RII	انحراف معياري	Mean	غ م بشدة		غ موافق		محايد		م بشدة		موافق		رقم
				%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
غير موافق	0,48	1,40	2,38	40	16	20	8	10	4	7	3	23	9	01
موافق بشدة	0,89	0,55	4,45	0	0	0	0	3	1	48	19	50	20	02
موافق بشدة	0,91	0,64	4,53	0	0	3	1	0	0	58	23	40	16	03
موافق	<b>0,76</b>	<b>0,86</b>	<b>3,78</b>	نشاط مستمر										
محايد	0,54	1,34	2,68	33	13	10	4	18	7	3	1	38	15	04
محايد	0,59	1,21	2,95	18	7	20	8	15	6	3	1	45	18	05
غير موافق	0,51	1,35	2,55	35	14	12	5	20	8	5	2	28	11	06
محايد	<b>0,54</b>	<b>1,30</b>	<b>2,72</b>	نشاط مخطط										
موافق	0,84	0,67	4,18	0	0	5	2	0	0	28	11	68	27	07
موافق بشدة	0,85	0,53	4,23	0	0	0	0	5	2	28	11	68	27	08
موافق	0,83	0,62	4,15	0	0	3	1	5	2	25	10	68	27	09
موافق	0,84	0,60	<b>4,18</b>	نشاط ذو قيمة										
موافق بشدة	0,85	0,80	4,25	3	1	3	1	0	0	38	15	58	23	10
موافق	0,83	0,89	4,15	5	2	0	0	3	1	33	13	60	24	11
موافق	0,79	1	3,97	8	3	0	0	5	2	25	10	63	25	12
موافق	<b>0,82</b>	<b>0,90</b>	<b>4,12</b>	نشاط ايجابي										
موافق	<b>0,74</b>	<b>0,92</b>	<b>3,70</b>	التدريب										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، ذات نسبة أهمية مرتفعة حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لعبارات

"نشاط ذو قيمة" حيث بلغ (4,18) بانحراف معياري أقل تشتتاً (0,609)، وأهمية نسبية (0,84)، كما نسجل أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (03) "يضيف لي التدريب مهارات إضافية" الذي بلغ (4,53) بانحراف معياري (0,64)، وأهمية نسبية (0,91)، وهذا يدل على أن العمال يجيدون أن التدريب نشاط ذو قيمة حيث يضيف مهارات وكفاءات إضافية لديهم.

2. سنتطرق لما يتعلق بعبارة كفاءة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.02): تقييم كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العمال

الاتجاه	RII	انحراف معياري	Mean	غ م بشدة		غ موافق		محايد		م بشدة		موافق		رقم
				%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
محايد	0,66	1,35	3,28	18	7	13	5	10	4	15	6	54	18	01
محايد	0,57	1,33	2,85	22	9	18	7	23	9	10	4	28	11	02
محايد	0,54	1,37	2,72	25	10	28	11	5	2	8	3	35	14	03
محايد	0,65	1,21	3,25	18	7	8	3	10	4	3	1	63	25	04
محايد	0,65	1,09	3,23	5	2	30	12	8	3	5	2	53	21	05
موافق	0,7	1,13	3,5	12	5	5	2	10	4	8	3	65	26	06
موافق	0,69	1,08	3,45	5	2	20	8	10	4	10	4	55	22	07
محايد	0,64	1,22	3,2	15	6	15	6	10	4	5	2	55	22	08
محايد	0,62	1,28	3,08	13	5	30	12	5	2	10	4	43	17	09
محايد	0,62	1,38	3,12	23	9	10	4	10	4	10	4	48	19	10
محايد	0,55	1,53	2,75	30	12	25	10	0	0	15	6	30	12	11
محايد	0,55	1,60	2,73	43	17	5	2	0	0	10	1	43	17	12
محايد	<b>0,56</b>	<b>1,30</b>	<b>3,09</b>	كفاءة الموارد البشرية										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت في عبارة رقم (06): "تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل، الترفيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية"، حيث سجلت متوسط حسابي (3,5) بانحراف معياري

(1,13)، كانت أهميتها النسبية (0,7)، وهذا يدل على أن شركة العمورية لصناعة الآجر تهتم بعمالها، وتعمل على تشجيعهم للرفع من كفاءاتهم.

الفرع الثالث : اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة :

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $a= 0,05$ ).

أولا/ تحليل التباين: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (16.02) : تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	10,954	1	10,954	16,097	0,0 b00
البواقي	25,859	38	0,680		
المجموع	36,813	37			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig=0,000$  وهي أصغر من ( $a \leq 0,05$ )، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانيا/ معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية :

(نشاط مستمر، نشاط مخطط، نشاط ذو قيمة، نشاط إيجابي).

الجدول رقم (17.02): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الموارد البشرية

كفاءة الموارد البشرية		Y
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	X
0.001	%49,1	نشاط مستمر
0.000	%53,8	نشاط مخطط
0.132	%24,2	نشاط ذو قيمة
0.109	%10,9	نشاط ايجابي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "كفاءة الموارد البشرية" في شركة العمورية لصناعة الآجر، حيث بلغت أكبر قيمة لارتباط بيرسون بين نشاط مخطط وكفاءة الموارد البشرية، حيث سجلت (%53,8) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التدريب كنشاط مخطط في الشركة بقيمة واحدة ازدادت كفاءة الموارد البشرية بالشركة بنسبة (%53,8) ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

الجدول رقم (18.02): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	a0,545	0,298	0,279	0,82492

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** نلاحظ أن معامل الارتباط (R= 0,545) والذي يدل على وجود ارتباط ايجابي أي «علاقة طردية متوسطة» بنسبة (%54,5) بين التدريب و كفاءة الموارد البشرية بالشركة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,279) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (%27,9) في المتغير التابع، والنسبة المتبقية (%72,1) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في كفاءة الموارد البشرية بالشركة.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

أولا /اختبار فرضيات الدراسة : نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a= 0,05$ ).

• الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية .

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,05$ ). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (19.02): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,530	-0,634		1,402	-0,889	1 الثابت
0,024	2,368	0,366	0,277	0,656	نشاط مستمر
0,018	2,481	0,368	0,148	0,368	نشاط مخطط
0,374	0,901	0,127	0,292	0,263	نشاط ذو قيمة
0,505	0,674	-0,100	0,216	-0,145	نشاط ايجابي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 1/ تحليل النتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

- **H0** : لا يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
- **H1** : يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛
- التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط مستمر ( $Sig= 0,024$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، أي يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة ، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى.

2/ تحليل النتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

- **H0** : لا يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛
- **H1** : يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛
- التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط مخطط ( $\text{Sig} = 0,018$ ) أصغر من ( $a \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة ، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

3/ تحليل النتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

- **H0** : لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛
- **H1** : يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛
- التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنشاط ذو قيمة ( $\text{Sig} = 0,374$ ) أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة ، وهذا ما لم تأكده الفرضية الفرعية الثالثة.

4/ تحليل النتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

- **H0** : لا يوجد دور للتدريب كنشاط ايجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛

**H1** : يوجد دور للتدريب كمنشأ إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ؛

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمنشأ إيجابي ( $\text{Sig} = 505$ ) أكبر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي لا يوجد دور للتدريب كمنشأ إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة، وهذا ما لم تأكده الفرضية الفرعية الرابعة.

### ✓ معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

تعليق : بما أنه لا يوجد دور للتدريب كمنشأ ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 ، ولا يوجد دور للتدريب كمنشأ إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذن هما مرفوضان ولا يمكن إدراجهما في معادلة الانحدار الخطي المتعدد ، وفيما يلي معادلة الانحدار الخطي المتعدد :

Y: المتغير التابع "التدريب" . X1 : نشاط مستمر . X2 : نشاط مخطط .

$$Y = -0.889 + 0.656x_1 + 0.368x_2$$

### • الفرع الثاني

اختبار فرضية (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي) ؛
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي).

اختبار الفرضية 1-2:

**H0**: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس ؛

**H1**: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (20.02): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

Sig	F	العدد	الجنس	متغيري الدراسة
0.357	0,868	37 03	ذكر أنثى	التدريب
0.813	0,056	37 03	ذكر أنثى	كفاءة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0,357$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ ) ، أما بالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فنلاحظ أيضا عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0,813$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على التدريب وعلى تحسين كفاءة المورد البشري.

## اختبار الفرضية 2-2:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للفئة العمرية.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للفئة العمرية.

الجدول رقم (21.02): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا للفئة العمرية

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.945	0,125	0,027	3	0,081	بين المجموعات	التدريب
		0,214	36	7,710	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0.464	0,874	0,833	3	2,498	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,953	36	34,315	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

### اختبار الفرضية 2-3:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (22.02): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,263	1,385	0,269	3	0,806	بين المجموعات	التدريب
		0,194	36	6,985	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,155	1,854	1,642	3	4,927	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,188	36	31,886	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المؤهل العلمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

#### اختبار الفرضية 2-4:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل؛

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات العمل.

الجدول رقم (23.02): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,648	0,212	0,043	1	0,043	بين المجموعات	التدريب
		0,204	38	7,748	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,691	0,161	0,155	1	0,155	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,965	38	36,658	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنها لا توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للتدريب حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ( $Sig=0,648$ ) أكبر من ( $a > 0.05$ ) ، أي أن الاختلاف في عدد سنوات العمل عند العمال لا يؤثر على اهتمامهم بالتدريب ، أما بالنسبة لكفاءة الموارد البشرية فنلاحظ أيضا عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير عدد سنوات العمل حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في عدد سنوات العمل لا يؤثر على كفاءة الموارد البشرية.

#### اختبار الفرضية 2-5:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى الوضعية الوظيفية؛

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى الوضعية الوظيفية.

الجدول رقم (24.02): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقاً للوضع الوظيفية

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,602	0,277	0,056	1	0,056	بين المجموعات	التدريب
		0,204	38	7,735	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,657	0,178	0,172	1	0,172	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,964	38	36,641	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير الوضعية الوظيفية ، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $\alpha > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في الوضعية الوظيفية لا يؤثر على متغيري الدراسة.

## اختبار الفرضية 2-6:

**H0:** لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى المستوى الوظيفي؛

**H1:** توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغيري الدراسة تعزى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (25.02): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0,178	1,811	0,347	2	0,695	بين المجموعات	التدريب
		0,192	37	7,096	داخل المجموعات	
			39	7,791	المجموع	
0,052	3,199	2,714	2	5,428	بين المجموعات	كفاءة الموارد البشرية
		0,848	37	31,386	داخل المجموعات	
			39	36,813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) لمتغيري

الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ( $a > 0.05$ ) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

في هذه الخطوة نستخدم معاملات خط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $a=0,05$ ). اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26.02): معاملات خط الانحدار البسيط

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,247	-1,176		1,102	-1,296	الثابت
0,000	4,012	0,545	0,296	1,186	التدريب ( $\bar{x}$ )

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

**H0:** لا يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H1:** يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**التحليل:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التدريب) هي ( $\text{Sig}=0,000$ ) وهي أصغر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية، أي أنه يوجد دور للتدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة، وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية.

## خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة السابقة التي قمنا فيها بالاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS ، وبهدف عرض وتحليل سمات وخصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية ، ليتم بعد ذلك تحليل فقرات محور الدراسة وبيان اتجاهات آراء أفراد العينة والتأكد من درجة الانسجام في إجاباتهم وعدم تشابهها ، ثم توظيف عدة أدوات إحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، أما لاختبار معنوية العينة فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الوحيدة وإبراز اتجاهات أفراد العينة ، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور للتدريب ومبادئه :

( نشاط مستمر ، نشاط مخطط ، نشاط ذو قيمة ، نشاط ايجابي ) في تحسين كفاءة الموارد البشرية في شركة العمورية لصناعة الآجر بجامعة.

- أهمية التدريب كنشاط مستمر ومخطط , ذو قيمة و ايجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في الشركة.
- كما خلصنا إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى لكل المتغيرات

الديمغرافية

(الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، الوضعية الوظيفية ، المستوى الوظيفي).

### الخلاصة

من خلال دراستنا التي ركزت على التدريب استنتجنا أن نشاط التدريب من الوظائف الأساسية والمهمة لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة وضمنا لنجاحها ، فأى مؤسسة تسعى لتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية ، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ وأساليب وأنواع التدريب فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية ، وتحقيق أهدافها بنجاحة لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية واستمرارها ، فالمؤسسات تحدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها ، ويأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات وقدرات من العاملين ، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية ، كما تعتبر هاته الأخيرة فضاء للتعلم وتحسين وصقل المهارات والقدرات وتنميتها ، واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها .

### النتائج

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

- وجود قناعة كبيرة أن التدريب في المؤسسة له دور أساسي في تحسين كفاءة الموارد البشرية ؛
- الاهتمام بتحسين كفاءة الموارد البشرية يقود إلى الإبداع والتميز ؛
- يوجد تأثير بين التدريب وكفاءة الموارد البشرية دلالة على أن التدريب يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية ؛
- يوجد دور للتدريب كنشاط مستمر في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- يوجد دور للتدريب كنشاط مخطط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- لا يوجد دور للتدريب كنشاط ذو قيمة في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- لا يوجد دور للتدريب كنشاط إيجابي في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى لكل المتغيرات الديمغرافية : (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، الوضعية الوظيفية، المستوى الوظيفي).

### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من نتائج ، فإننا نقدم المقترحات التالية :

- الاختيار الأمثل لموظفي الشركة ؛
- إجراء دورات تكوينية لصالح العمال ؛
- وضع برنامج لتقييم أبعاد ومبادئ التدريب على مستوى الشركة لتحديد أوجه العجز والقصور واستدراكها .
- ضرورة الاهتمام بالتدريب لتحسين كفاءة الموارد البشرية ؛
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية ، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين ، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات ، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره إستراتيجية أساسية وداعمة لنجاح المؤسسة بدلا من اعتباره تكلفة إضافية .
- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، وخاصة أعوان التنفيذ لأنهم أدرى باحتياجاتهم وما ينقص لإتمام العمل بكفاءة .

### آفاق الدراسة

تطرقت هذه الدراسة إلى إثراء العلاقة بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع كفاءة الموارد البشرية .

- دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؛
- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ؛
- أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية ؛
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

المراجع

## أولا : المراجع باللغة العربية

### الكتب :

- (1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار نشر الثقافة ، الإسكندرية ، 2004 .
- (2) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر (القاهرة) ، الطبعة العربية الثانية ، 2006 .
- (3) حامدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، السعودية ، حائل ، الطبعة الأولى ، 1427 هـ ، 2006 .
- (4) عبد الرحمان سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2014 .
- (5) عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة ، مركز بحوث الشرطة ، الإمارات ، الشارقة ، الطبعة الأولى ، 1431 هـ ، 2010 م .
- (6) مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1422 هـ ، 2001 م .
- (7) محمد الفاتح محمود بشير الغري ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1434 هـ ، 2013 م .
- (8) محمد أيمن عبد اللطيف عيشوش وآخرون ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، يناير 2017 .
- (9) مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2018 .
- (10) مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، تنموي ، تكنولوجي عولمي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1435 هـ ، 2014 م .
- (11) يوسف جسيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 1436 هـ ، 2015 .

### المجلات والمنتقيات

- (12) د. كمال منصور ، أ . سماح صوالح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، جوان 2010 .
- (13) د. كنانش أنيس ، د. برباش توفيق ، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جامعة سطيف 1 ، ديسمبر 2017 .

### المذكرات والرسائل الجامعية :

- (14) بن سي مسعود لبنى ، واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات ، دراسة ميدانية بولاية ميله ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية ، تخصص تقييم أنماط التكوين ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 / 2008 .

- 15) حمداش نسيمه ، أعراب غانية ، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ( دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2018 / 2019 .
- 16) خدري توفيق ، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات ( دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة ، باتنة ) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2019 .
- 17) خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ) ، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي ، 2016 / 2017 .
- رقية دهام ، تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات Somiphosاندوجا ) ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر ل م د دفعة 2016 ، جامعة العربي التبسي ، 2015 / 2016 .
- 18) عائذ عبد العزيز على نعمان ، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حالة جامعة نعر الجمهورية اليمنية ) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008 .
- 19) عبد الحميد حامدي ، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ( دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرت ورقلة ) ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 / 2015 .
- 20) فضيلة بلالي ونجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ( دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي ) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، الطور الثاني ، ميدان العلوم الاقتصادية ، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسة ، 2017 / 2018 .
- 21) مصادية كاهنة ، خابر كاهنة ، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ( دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2018 / 2019 .
- 22) هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ( دراسة حالي مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة ، نفضال تلمسان ) رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2010 / 2011 .

## ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) Alan Meignant, manager la formatio, dans lentrprise , Eddorganisation paris 1992
- 2) Philippe Zarifian ,le model de la copetence , editionliasons , paris, 2001

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الاسم واللقب	الرتبة	موقع العمل
01	نعرورة بوبكر	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	فوزي محيريق	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
03	بوبكر عباسي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
04	سامي بن خيرة	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
05	خالد علي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
06	دفرور نعيم	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
07	طه بن الحبيب	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي تبسة

## الملحق رقم (02) :الاستبيان

أخي الكريم ، أختي الكريمة تحية طيبة .... وبعد ،

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آمليين في دعمكم للباحثين ، من أجل استكمال الدراسة الميدانية لمذكرة ماستر أكاديمي الموسومة بعنوان " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية " وذلك بالتفضل بالإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة حسب رأيكم ، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم حسن اهتمامكم ومساعدتكم وتقبلوا منا فائق عبارات التقدير والامتنان .

- التدريب :وسيلة حديثة وفعالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياتية المختلفة .
- كفاءة الموارد البشرية :الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين .

الجزء الأول : المعلومات الشخصية : الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

- الجنس : ذكر  أنثى
- الفئة العمرية : من 18 سنة إلى 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي : ثانوي أو أقل من ثانوي  تقني سامي  ليسانس
- ماستر  شهادات أخرى
- عدد سنوات العمل : من 01 سنة إلى 05 سنوات  من 06 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

- الوضعية الوظيفية : عامل دائم  عامل مؤقت
- المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

الجزء الثاني : عبارات حول التدريب : الرجاء وضع العلامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا : التدريب نشاط مستمر</b>					
1_ تضع مؤسستي برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
2_ التدريب أمر ضروري لي ولكل عمال المؤسسة					
3_ يضيف لي التدريب مهارات إضافية					
<b>ثانيا : التدريب نشاط مخطط ( نظام متكامل )</b>					
4_ يستند نشاط التدريب في مؤسستي إلى تخطيط مسبق					
5_ يحقق نشاط التدريب في مؤسستي الأهداف الموضوعه لأجلها					
6_ يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها					
<b>ثالثا : التدريب نشاط ذو قيمة ( متجدد )</b>					
7_ أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتدريب					
8_ أخضع للتدريب عند وجود نقص في أدائي					
9_ يساهم التدريب في تغيير سلوكياتي الوظيفية					
<b>رابعا : التدريب نشاط إيجابي</b>					
10_ يساعد التدريب في تحسين و زيادة معارفي					
11_ يساهم التدريب في تغطية جوانب النقص في أدائي					
12_ يساعد التدريب على استقرار الوظيفي					

الجزء الثالث : عبارات حول كفاءة الموارد البشرية: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					13_ تحتوي المؤسسة على عدد كاف من الكفاءات الوظيفية .
					14_ تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية .
					15_ تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للتعلم .
					16_ القائمون بنشاط التدريب في المؤسسة من ذوي الكفاءات .
					17_ تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب عند شغل الوظائف الشاغرة .
					18_ تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية
					19_ تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية ( النقل , الترفيه ) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية .
					20_ تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية , مكاتب العمل ...) لجذب أفضل الكفاءات .
					21_ تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لجذب الكفاءات الإبداعية من سوق العمل
					22_ الفرصة متاحة أمام كل الكفاءات للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة .
					23_ يوجد تقييم لعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة .
					24_ تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترقية وتنميش والإنجازات التي يقومون بها .

## الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج SPSS

### 1. معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات

أولا/ ألفا كرونباخ الكلي:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,658	12

ثانيا/ ألفا كرونباخ للتدريب:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	12

ثالثا/ ألفا كرونباخ لكفاءة الموارد البشرية:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,900	24

## 2. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (تقييم متغيرات الدراسة من وجهة نظر العمال) :

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تضع مؤسستي برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة	40	1	5	2,38	1,409
التدريب أمر ضروري لي ولكل عمال المؤسسة	40	3	5	4,45	,552
يضيف لي التدريب مهارات إضافية	40	2	5	4,53	,640
يستند نشاط التدريب في مؤسستي إلى تخطيط مسبق	40	1	5	2,68	1,347
يحقق نشاط التدريب في مؤسستي الأهداف الموضوعة لأجلها	40	1	5	2,95	1,218
يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل بها	40	1	5	2,55	1,358
أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتدريب	40	2	5	4,18	,675
اخضع للتدريب عند وجود نقص في أدائي	40	3	5	4,23	,530
يساهم التدريب في تغيير سلوكياتي الوظيفية	40	2	5	4,15	,622
يساعد التدريب في تحسين وزيادة معارفي	40	1	5	4,25	,809
يساهم التدريب في تغطية جوانب النقص في أدائي	40	1	5	4,15	,893
يساعد التدريب على استقرار الوظيفي	40	1	5	3,97	1,000
تحتوي المؤسسة على عدد كافي من الكفاءات الوظيفية	40	1	5	3,28	1,358
تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية	40	1	5	2,85	1,331
تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للتعلم	40	1	5	2,72	1,377
القائمون بنشاط التدريب في المؤسسة من ذوي الكفاءات	40	1	5	3,25	1,214
تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب عند شغل الوظائف الشاغرة	40	1	5	3,23	1,097
تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	40	1	5	3,50	1,132
تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل، الترفيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	40	1	5	3,45	1,085
تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير على (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل..) لجذب أفضل الكفاءات	40	1	5	3,20	1,224
تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لجذب الكفاءات الإبداعية من سوق العمل	40	1	5	3,08	1,289
الفرصة متاحة أمام كل الكفاءات للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة	40	1	5	3,12	1,381
يوجد تقييم لعمل الكفاءات أثناء ممارستهم لوظائفهم المختلفة	40	1	5	2,75	1,532
تحظى كفاءات المؤسسة بفرص ترقية تتماشى والإنجازات التي يقومون بها	40	1	5	2,73	1,601
Valid N (listwise)	40				

### 3. التكرارات الديمغرافية:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	92,5	92,5	92,5
	انثى	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 الى 30 سنة	11	27,5	27,5	27,5
	من 31 الى 40 سنة	21	52,5	52,5	80,0
	من 41 الى 50 سنة	7	17,5	17,5	97,5
	من 51 سنة فأكثر	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	11	27,5	27,5	27,5
	تقني سامي	11	27,5	27,5	55,0
	ليسانس	13	32,5	32,5	87,5
	شهادات أخرى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 05 سنوات	29	72,5	72,5	72,5
	من 06 سنوات إلى 10 سنوات	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوضعية الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل دائم	33	82,5	82,5	82,5
	عامل مؤقت	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	6	15,0	15,0	15,0
	عون تحكم	10	25,0	25,0	40,0
	عون تنفيذ	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### 4. اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة:

أولاً/ تحليل التباين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,954	1	10,954	16,097	,000 <sup>b</sup>
	Residual	25,859	38	,680		
	Total	36,813	39			
a. Dependent Variable: كفاءة الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), التدريب						

ثانيا/ معاملات الارتباط المتعدد

Correlations							
		نشاط_مستمر	نشاط_مخطط	نشاط_ذوقية	نشاط_ايجابي	التدريب	كفاءة_الموارد البشرية
نشاط_مستمر	Pearson Correlation	1	,398*	,126	,377*	,693**	,491**
	Sig. (2-tailed)		,011	,438	,016	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
نشاط_مخطط	Pearson Correlation	,398*	1	,262	,094	,768**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,011		,102	,563	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
نشاط_ذوقية	Pearson Correlation	,126	,262	1	,280	,548**	,242
	Sig. (2-tailed)	,438	,102		,081	,000	,132
	N	40	40	40	40	40	40
نشاط_ايجابي	Pearson Correlation	,377*	,094	,280	1	,611**	,109
	Sig. (2-tailed)	,016	,563	,081		,000	,504
	N	40	40	40	40	40	40
التدريب	Pearson Correlation	,693**	,768**	,548**	,611**	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
كفاءة_الموارد البشرية	Pearson Correlation	,491**	,538**	,242	,109	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,132	,504	,000	
	N	40	40	40	40	40	40
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

ثالثا/ معاملات الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545 <sup>a</sup>	,298	,279	,82492
a. Predictors: (Constant), التدريب				

## 5. الفرضيات الفرعية:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,889	1,402		-,634	,530
	نشاط مستمر	,656	,277	,366	2,368	,024
	نشاط مخطط	,368	,148	,368	2,481	,018
	نشاط ذوقية	,263	,292	,127	,901	,374
	نشاط ايجابي	-,145	,216	-,100	-,674	,505
a. Dependent Variable: كفاءة_الموارد_البشرية						

## 6. الفرضية الرئيسية:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,296	1,102		-1,176	,247
	التدريب	1,186	,296	,545	4,012	,000
a. Dependent Variable: كفاءة_الموارد_البشرية						

## 7. الفروقات:

أولا الجنس:

Independent Samples Test			
		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
التدريب	Equal variances assumed	,868	,357
	Equal variances not assumed		
كفاءة_الموارد_البشرية	Equal variances assumed	,056	,813
	Equal variances not assumed		

ثانيا/ الفئة العمرية:

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التدريب	Between Groups	,081	3	,027	,125	,945
	Within Groups	7,710	36	,214		
	Total	7,791	39			
كفاءة_الموارد_البشرية	Between Groups	2,498	3	,833	,874	,464
	Within Groups	34,315	36	,953		
	Total	36,813	39			

ثالثا/ المؤهل العلمي:

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التدريب	Between Groups	,806	3	,269	1,385	,263
	Within Groups	6,985	36	,194		
	Total	7,791	39			
كفاءة_الموارد_البشرية	Between Groups	4,927	3	1,642	1,854	,155
	Within Groups	31,886	36	,886		
	Total	36,813	39			

رابعا/ عدد سنوات العمل:

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التدريب	Between Groups	,043	1	,043	,212	,648
	Within Groups	7,748	38	,204		
	Total	7,791	39			
كفاءة_الموارد_البشرية	Between Groups	,155	1	,155	,161	,691
	Within Groups	36,658	38	,965		
	Total	36,813	39			

خامسا / الوضعية الوظيفية :

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التدريب	Between Groups	,056	1	,056	,277	,602
	Within Groups	7,735	38	,204		
	Total	7,791	39			
كفاءة_الموارد_البشرية	Between Groups	,172	1	,172	,178	,675
	Within Groups	36,641	38	,964		
	Total	36,813	39			

سادسا / المستوى الوظيفي :

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التدريب	Between Groups	,695	2	,347	1,811	,178
	Within Groups	7,096	37	,192		
	Total	7,791	39			
كفاءة_الموارد_البشرية	Between Groups	5,428	2	2,714	3,199	,052
	Within Groups	31,386	37	,848		
	Total	36,813	39			